



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## APLIKACE METODIKY PRINCE2

APPLICATION OF THE PRINCE2 METHODOLOGY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Eva Cagalová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Eva Cagalová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Aplikace metodiky PRINCE2

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je porovnání stávajícího procesu pro řízení projektů s metodologií PRINCE2 a na základě zjištěných rozdílů navržení pro zavedení chybějících kroků do stávajícího procesu.

### Základní literární prameny:

BENTLEY, C. Základy metody projektového řízení PRINCE2. Bratislava: INBOX SK, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.

DOLEŽAL, J. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

JUROVÁ, M. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5717-9.

KERZNER, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. USA: John Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-27870-3.

MURRAY, A. Managing Successful Projects With PRINCE2 2009 Edition. 5. vyd. Norwich: The Stationery Office, 2009. 328 s. ISBN 978-0-11-331059-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Zámerom diplomovej práce je vylepšenie onboarding projektového manažmentu pomocou identifikácie rozdielov medzi PRINCE2® metodológiou a existujúcim prevodovým procesom spoločnosti. Nájdené rozdiely budú podkladom pre nové návrhy, ktoré by mali zefektívniť projektový manažment pomocou úspory nákladov a času. Tieto návrhy sú určené k zvýšeniu spokojnosti klienta, a mali by viesť k možnosti získania vyšších objemov nových projektov.

## **Abstract**

The aim of this diploma thesis is to improve onboarding project management by identifying the differences between PRINCE2® methodology and existing transition process of the company. Found differences will be the baseline for new proposals that should make the project management more efficient by cost and time savings. These proposals are intended to rise the level of client's satisfacion, which would lead to the possibility of receiving higher volumes of new projects.

## **Kľúčové slová**

Projektový manažment, PRINCE2®, prevodový proces, projekt

## **Key words**

Project management, PRINCE2®, transition process, project

## **Bibliografická citácia**

CAGALOVÁ, E. *Aplikace metodiky PRINCE2®*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 149 s. Vedoucí diplomové práce Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D..

## Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne 2. mája 2018

.....

Podpis

## **Pod'akovanie**

Týmto ďakujem svojmu vedúcemu diplomovej práce Ing. et Ing. Pavlovi Juřicovi Ph.D. za cenné rady a dôležité pripomienky k diplomovej práci a za jeho venovaný čas. Rovnako pod'akovanie patrí Mgr. Janovi Novotnému, ktorý venoval množstvo času poskytovaním potrebných informácií o aktuálnej situácii vo vybranej spoločnosti.

# OBSAH

Úvod.....	12
Vymedzenie problému a ciele práce .....	14
1 Teoretické východiská práce .....	15
1.1 Projektový manažment.....	15
1.2 Projekt .....	18
1.2.1 Projekt z pohľadu vybraných metodík.....	19
1.3 Výhody projektového manažmentu .....	21
1.4 Využitie projektového riadenia .....	22
1.5 Zainteresované strany.....	22
1.6 Znalostné oblasti .....	24
1.7 Nástroje projektového manažmentu.....	25
1.8 Svetové štandardy a metodiky .....	26
1.8.1 Project Management Body of Knowledge – PM BoK (PMI®).....	26
1.8.2 International Project Management Association – IPMA®®.....	28
1.8.3 ISO 21 500 .....	30
1.8.4 Projects IN Controlled Environments – PRINCE2® .....	30
1.9 Metodika PRINCE2® .....	31



1.9.1	Princípy PRINCE2® .....	33
1.9.2	Témy PRINCE2® .....	37
1.9.3	Procesy PRINCE2® .....	42
2	Analytické východiská a súčasná situácia.....	47
2.1	Predstavenie spoločnosti.....	47
2.1.1	Druhy tímov v SSC .....	48
2.2	Transition process .....	49
2.3	Dôvod vzniku transition processu .....	49
2.4	Popis transition processu .....	51
2.4.1	Prečo máme transition process? .....	51
2.4.2	Kto je do neho zahrnutý? .....	52
2.4.3	Výstupy .....	58
2.5	Jednotlivé fázy projektu.....	59
2.5.1	Fáza idey .....	59
2.5.2	Fáza prípravy.....	64
2.5.3	Implementačná fáza.....	70
2.5.4	Stabilizačná fáza.....	75
3	Analytické východiská prevodu konkrétneho tímu.....	79

3.1	Idea fáza vybraného tímu .....	80
3.2	Prípravná fáza vybraného tímu .....	84
3.3	Fáza implementácie vybraného tímu .....	90
3.4	Fáza stabilizácie vybraného tímu .....	93
3.4.1	Zhrnutie analytických východísk .....	97
4	Vlastné návrhy riešenia .....	98
4.1	Zámer návrhov práce .....	98
4.2	Porovnanie Princípov .....	98
4.2.1	Neustále zdôvodňovanie opodstatnenosti projektu .....	99
4.2.2	Definovanie rolí a zodpovedností .....	99
4.2.3	Zameranie sa na produkty .....	102
4.2.4	Riadenie po etapách .....	102
4.2.5	Riadenie na základe výnimiek .....	103
4.2.6	Učenie sa zo skúseností .....	111
4.2.7	Zhrnutie návrhov princípov .....	113
4.3	Porovnanie Tém .....	115
4.3.1	Obchodný prípad .....	115
4.3.2	Organizácia .....	118

4.3.3	Kvalita .....	119
4.3.4	Plány .....	121
4.3.5	Riziká .....	122
4.3.6	Zmeny .....	123
4.3.7	Progres .....	125
4.3.8	Zhrnutie návrhov Tém .....	125
4.4	Porovnanie Procesov .....	126
4.4.1	Zahájenie projektu .....	127
4.4.2	Nastavenie projektu .....	127
4.4.3	Smerovanie projektu .....	127
4.4.4	Kontrola etapy .....	128
4.4.5	Riadenie dodávky produktu .....	130
4.4.6	Riadenie prechodu medzi etapami .....	130
4.4.7	Ukončenie projektu .....	131
4.4.8	Zhrnutie návrhov Procesov .....	131
5	Prínos návrhov riešenia .....	133
6	Záver .....	138
	Literárne zdroje: .....	139

Zoznam obrázkov .....	141
Zoznam tabuliek .....	143
Zoznam príloh.....	145
Zoznam skratiek a vysvetliviek .....	146
Prílohy.....	147

# Úvod

Problematika riadenia projektov je v dnešnej dobe vlastná mnohým spoločnostiam, či už sa jedná o malé tuzemské spoločnosti, alebo korporátne firmy. Využívanie projektového manažmentu pre riadenie projektov je možné pomocou mnohých metodík, medzi ktoré bezpochyby patria napríklad IPMA®, PMI alebo PRINCE2®. Výber štandardu či metodiky je na rozhodnutí vedenia spoločnosti, avšak ešte stále existujú také, ktoré konkrétny proces riadenia svojich projektov nemajú zavedený. Práve zmena prístupu a zavedenie systému riadenia projektov je cestou k zvýšeniu pravdepodobnosti ich úspešnosti.

Úspech projektu nie je podmienený iba jeho riadenou organizáciou ale aj ostatnými mnohými vonkajšími alebo vnútornými vplyvmi. Z tohoto dôvodu je možné, že žiadaný výsledok nemusí byť dosiahnutý ani v takom podniku, ktorý už funguje na báze úmyselného riadenia projektov na základe istej metodiky. Začlenenie takéhoto prístupu si vyžaduje dostatočné množstvo času, ktoré je pre každú spoločnosť individuálne a rovnako trpezlivosť zainteresovaných zamestnancov. Zároveň úspešnú aklimatizáciu daného riadenia podporuje odhodlanosť pracovníkov, prípadne ich predchádzajúce skúsenosti s projektovým riadením.

Osvojenie si jednotlivých prvkov projektového riadenia následne predstavuje neustále zdokonaľovanie sa v riadení projektov a prípadne prispôsobenie jednotlivých procesov. Práve o takomto prispôsobení, respektíve o zefektívnení procesov riadenia projektov na základe metodiky PRINCE2® bude pojednávať diplomová práca.

Vybraná spoločnosť realizuje najväčší počet projektov zameraných na prevod aktivít zo zahraničia – z priestorov materskej spoločnosti do českého centra zdieľaných služieb. Okrem toho vykonáva aj interné projekty, na ktoré je však zameraná iná entita ľudí než tá, na ktorú je orientovaná táto diplomová práca. Témou teda bude úprava fáz prevodového procesu, za účelom jeho zefektívnenia.

Teoretické východiská predstavujú informácie o projektovom riadení všeobecne a o metodike PRINCE2®, ktorá bude vodítkom k zlepšeniu aktuálneho systému riadenia projektov vo vybranom podniku.

Analytická časť poukáže na aktuálnu situáciu spoločnosti z pohľadu riadenia projektov a zároveň tu bude predstavený proces na konkrétnom projekte realizovanom v danom podniku.

Návrhová časť prinesie na základe rozdielov aktuálnej metodiky s metodikou PRINCE2® vybrané návrhy na zlepšenie momentálneho systému. Navrhnuté riešenia vychádzajúce z nájdených rozdielov nebudú logicky riešením pre všetky existujúce odlišnosti medzi firemnou metodikou a metodikou PRINCE2®. Uvedené návrhy sa zameriavajú na prvotné rozdiely a poskytujú priestor pre zlepšenie projektového riadenia bez nutnosti zásadnej reorganizácie procesu. Číselné hodnoty použité v návrhovej časti sú všetky upravené o rovnaký vybraný koeficient (pre udržanie dôvernosti interných dát). Súbor návrhov má priniesť riešenie pre základné opakujúce sa nedostatky aktuálneho riadenia projektov, ktoré by neskôr mohli byť ešte podrobnejšie vypracované v prípadne novej nadväzujúcej práci.

## Vymedzenie problému a ciele práce

Vybraná spoločnosť momentálne využíva interný systém riadenia projektov, ktorý sa zreteľne podobá metodike PRINCE2®. Stále však existuje množstvo rozdielov tejto metodiky a aktuálnou internou. Spoločnosť sa napriek zabehnutému systému potýka s problémami, akými sú prekročenie nákladov, času a podobne (bližšie popísané v analytickej časti). Práve priblížením aktuálnej metodiky k PRINCE2® by mohlo priniesť riešenie týchto vzniknutých potiaží.

Hlavným cieľom práce je navrhnúť súbor opatrení, ktoré by zlepšili aktuálny systém riadenia projektov v ohľade na čas, kvalitu alebo náklady určitého projektu. Takýto súbor nástrojov by mal byť k dispozícii spoločnosti do júla 2018 a mal by priniesť zvýšenie kvality, zníženie trvania (respektíve dodržanie) časového harmonogramu a zníženie (prípadne dodržanie) nákladov projektu.

Vybraná spoločnosť spozorovala opakujúce sa nedodržanie časového harmonogramu jednotlivých fáz projektov. Čiastkovým cieľom bude navrhnúť riešenia, ktoré by mali zjednodušiť dodržiavanie časových plánov.

Okrem toho sa častokrát prekročí rozpočet určený klientom zadávajúcim projekt, preto budú návrhy smerované aj na udržanie spotreby nákladov do takej miery, aby neprekročili žiadanú vyčlenenú hranicu.

Čo sa týka kvality projektu, tá hlavne pojednáva o spokojnosti klienta s výsledným riešením projektu a úspešným prevedením vybraných aktivít. Splnenie kvality je teda realizované úspešným dokončením projektu, pričom spokojnosť klienta je podmienená splnením predchádzajúcich dvoch prvkov projektového trojimperatívu.

Účelom návrhov nebude vytvoriť nový systém riadenia projektov, iba vybranými prvkami zlepšiť ten existujúci.

# 1 Teoretické východiská práce

Teoretické východiská predstavujú teoretický podklad k preberanej téme a zároveň budú vodítkom pre analytickú časť diplomovej práce.

## 1.1 Projektový manažment

Definícia projektového manažmentu sa v rôznych literárnych zdrojoch líši, avšak ich podstata je obdobná a je možné tvrdiť, že jednotlivé definície sa navzájom nevylučujú. Nižšie sú spomenuté niektoré z vybraných definícií.

*„Riadenie projektov je vedou i umením. Niektoré postupy je možné naučiť sa z literatúry, iné je nutné si osvojiť pri reálnom riadení projektov.“* (Fiala, 2003)

*„Projektový manažment je súhrn aktivít spočívajúcich v plánovaní, organizovaní, riadení a kontrole zdrojov spoločnosti s relatívne krátkodobým cieľom, ktorý bol stanovený pre realizáciu špecifických cieľov.“* (Kerzner, 1998)

Podľa Dolanského a kolektívu je projektový manažment chápaný ako filozofia prístupu k riadeniu projektov s jasne stanoveným cieľom, ktorý musí byť dosiahnutý v požadovanom čase, nákladoch a kvalite. Okrem toho má širší význam, než iba manažment jednotlivých projektov, a tým je aj ich organizovanie a koordinovanie. (Dolanský a kol., 1996)

Komplexnejší pohľad na projektové riadenie má Dvořák, ktorý ho definuje ako súhrn metód a nástrojov napomáhajúcich k splneniu cieľa projektu, ktorým je dosiahnutie takzvaného projektového trojimperatívu. Trojimperatív je súhrn troch podmienok – kvalita, čas a náklady. Projekt je považovaný za úspešný pokiaľ sa podarí všetky tri podmienky splniť súčasne – teda dodržať stanovenú kvalitu, čas aj náklady. (Dvořák, 2008)

Projektový manažment všeobecne obsahuje aktivity, ktoré súvisia s riadením predmetu, služby alebo ich kombinácie, ktorá má realizáciou projektu vzniknúť, a to vrátane použitia výrobných technológií a postupov, ktoré sú špecifické v jednotlivých hospodárskych



oblastiach, pričom je kladený dôraz na požadovanú úroveň kvality výstupov projektu. Ďalšia skupina aktivít je spojená s riadením nákladov a ekonomickými požiadavkami na efektivitu. Je nutné uvažovať tiež s určitou mierou neurčitosti, ktorá projekt sprevádza a možnosť pôsobenia zložito predvídateľných rizikových vplyvov v priebehu trvania projektu. Veľká skupina aktivít potom súvisí s vlastným riadením procesov v čase, koordináciou jednotlivých úsekov práce a komunikáciou medzi účastníkmi projektu. Poslednou, avšak nie menej dôležitou skupinou aktivít je budovanie medziľudských vzťahov, motivácia a inšpirácia členov tímu s prípadným efektívnym riešením vzniknutých konfliktov. (Svozilová, 2006)

Doskočil definuje projektové riadenie ako vedeckú disciplínu, ale predovšetkým ako umenie. Tvrdí, že projektové riadenie je možné definovať ako účinné a efektívne dosahovanie zmien. Je to štýl riadenia, ktorý davovo prenikol do manažérskej praxe a ktorý sa v dnešnom dynamickom, turbulentnom a globálnom podnikateľskom prostredí stále viac presadzuje. Je možné na neho nahliadať dvoma pohľadmi:

- 1) **manažérsky** – vychádza z klasického manažmentu, pričom dôraz je kladený na praktickú realizáciu projektov. Zaoberá sa riešením problémov spojených predovšetkým s ľudskými zdrojmi (výber zamestnancov, spolupracovníkov, zodpovednosť za úlohy, motivácia, odmeňovanie apod.),
- 2) **systémovo analytický** – vychádza z matematickej podstaty a konštrukcie osnovy. Zaoberá sa predovšetkým vytváraním matematických modelov projektov. (Doskočil, 2013)

Súčasne je pre projektové riadenie typický systémový prístup, kde sa komplexne pristupuje k riešeniu problémov, teda že jednotlivé javy sú chápané vo vzájomných súvislostiach. (Doskočil, 2013)

Projektové riadenie je podľa Doležala charakterizované predovšetkým týmito princípmi:

- **systémový prístup** (zvyšovanie javov v súvislostiach),

- **systematický, metodický prístup** (riadenie rôznych projektov vykazuje rovnaké prvky),
- **štruktúrovanie problému a štruktúrovanie v čase** (rozkladanie problému na menšie kúsky),
- **primerané prostriedky** (výber metód a procesu riadenia adekvátne riadenému prvku),
- **interdisciplinárna tímová práca** (fungujúci tím dosahuje lepších výsledkov než skupina individualít),
- **využitie počítačovej podpory** (ako pre rutinné, tak pre kreatívne činnosti),
- **aplikácia zásad trvalého zlepšovania** (nie je problém urobiť chybu ale nesmie sa opakovať),
- **integrácia** (ľudí, procesov, zdrojov,...). (Doležal a kol., 2016)

Projektový manažment zahŕňa 5 procesných skupín:

- Projektová iniciácia
  - Výber najlepšieho projektu z pohľadu dostupných zdrojov
  - Rozpoznanie výhod projektu
  - Príprava dokumentov na schválenie projektu
  - Vymenovanie projektového manažéra
- Projektové plánovanie
  - Definícia pracovných požiadavkov
  - Definícia kvality a kvantity práce
  - Definícia potrebných zdrojov
  - Plánovanie aktivít
  - Evaluácia rôznych možných rizík
- Projektová exekúcia
  - Rokovanie o zložení projektového tímu – o jednotlivých členoch
  - Vedenie a manažovanie práce
  - Práca s členmi tímu a pomoc k ich zlepšeniu

- Projektový monitoring a kontrola
  - Sledovanie vývoja
  - Porovnávanie aktuálneho výstupu s plánovaným
  - Analýza odchýlok a vplyvov
  - Vykonávanie úprav
- Projektové ukončenie
  - Uistenie sa, že všetka práca bola vykonaná
  - Zmluvné ukončenie
  - Finančná uzávierka
  - Administratívna uzávierka dokumentov (Kerzner, 1998)

Pre lepšie pochopenie projektového manažmentu je nutné vysvetliť tiež pojem projekt.

## 1.2 Projekt

*„Ešte nič sa nepostavilo presne podľa časového harmonogramu ani v medziach rozpočtu.“*

Cheopsov zákon

História projektov siaha do doby stavby egyptských pyramíd a Veľkého čínskeho múru, kedy tieto obrovské a zložité stavby vznikali koordináciou pracovného úsilia, avšak bez dochovanej znalosti techník riadenia. (Fiala, 2004)

Slovo projekt má viacero významov. Napríklad v stavebníctve je slovo projekt veľmi častým výrazom alebo je toto označenie používané aj v iných odboroch. Všetky tieto použitia ale majú spoločný ekvivalent, ktorým je „návrh“ alebo „dizajn“, pod ktorým si možno predstaviť napríklad špecifikáciu funkčných parametrov, technické riešenie, výber technológie alebo technickú dokumentáciu a tak ďalej. Zjednodušene povedané, výraz návrh často označuje popis výstupu projektu. V oblasti projektového riadenia ale slovo „projekt“ chápeme odlišne. Je mnoho významných definícií, ich zmysel je však takmer totožný. (Phillips, 2013)

Návrh je samozrejme súčasťou činností súvisiacich s projektom, pričom v niektorých prípadoch je známy hneď od začiatku, v iných môže byť vytvorený v priebehu trvania projektu. Je možné predstaviť si projekt aj ako určité „obalenie“ návrhu všetkým, čo je potreba k jeho vytvoreniu – predovšetkým teda organizačnými, koordinačnými, vedúcimi a ďalšími činnosťami. (Doležal a kol., 2016)

Projekt môže byť podľa Kerznera chápaný ako skupina aktivít a úloh, ktoré:

- majú špecifický cieľ, ktorý musí byť splnený podľa určitých špecifikácií,
- majú definované časy začiatku a konca (dátumy),
- majú finančné limity,
- spotrebovávajú ľudské a ostatné zdroje (financie, vybavenie, ľudskú prácu, čas,...),
- sú multifunkčné (naprieč rôznymi funkčnými smermi). (Kerzner, 1998)

Svozilová definuje projekt ako akýkoľvek sled úloh pri aplikácii metód a pravidiel projektového manažmentu. Je riadeným procesom, ktorý má svoj začiatok a koniec a presné pravidlá riadenia a regulácie, inak sa jedná o sled úloh, ktorých výsledok nemusí spĺňať očakávania, rovnako ako pôvodný predpoklad objemu vstupu nemusí odpovedať získanému výstupu. (Svozilová, 2006)

Fiala uvádza, že projekt je výsledok materiálnej alebo nemateriálnej povahy, založený na strategickom pláne, ktorý je navrhnutý, organizovaný a realizovaný pod vedením niekoho, v záujme vlastníka alebo zadávateľa. Projekt je aktivita obmedzená v čase, realizovaná iba jedenkrát bez opakovania s veľkým množstvom charakteristických rysov.

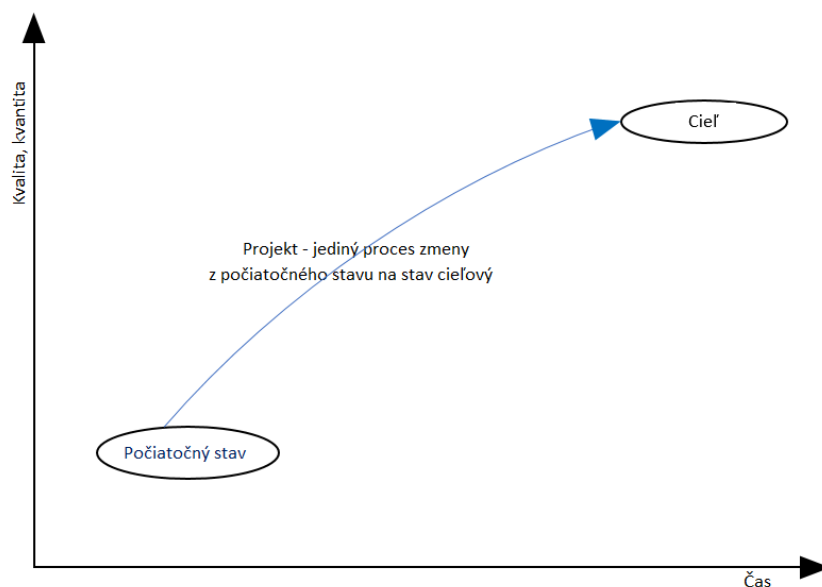
### **1.2.1 Projekt z pohľadu vybraných metodík**

Podľa štandardu IPMA® ICB v3.1 je projekt definovaný nasledovne: „*Projekt je jedinečný a časovo, nákladovo a zdrojovo obmedzený proces realizovaný za účelom vytvorenia definovaných výstupov (rozsah naplnenia projektových cieľov) v požadovanej kvalite a v súlade s platnými štandardmi a odsúhlasenými požiadavkami.*“

Podľa PMI® PM BoK verzia 5 je definícia projektu nasledovná: „Projekt je dočasné úsilie podniknuté pre vytvorenie jedinečného produktu, služby alebo výsledku.“ (Doležal a kol., 2016)

V poňatí PRINCE2® je chápaný ako: „Dočasná organizácia aktivít, ktorá je vytvorená s cieľom dodania jedného alebo viacerých produktov, a to na základe schváleného investičného zámeru“, pričom medzi základné charakteristiky projektu je možné zaradiť faktory zmeny, neistoty, dočasnosti, jedinečnosti a polyfunkčnosti. (Máchal a kol., 2015)

V každom prípade, projekt je definovaná a vymedzená zmena z nejakého východzieho stavu do stavu cieľového.



Obrázok 1: Projekt ako zmena z východzieho stavu do cieľového (upravené podľa: Kerzner, 1998)

Úspešný projekt môže byť definovaný ako projekt, ktorý dosiahol svojich výstupov:

- v danom čase,
- v daných nákladoch,
- na požadovanej (technickej) úrovni,
- využitím zadaných zdrojov efektívne a účinne,
- a bol akceptovaný zákazníkom. (Kerzner, 1998)

### 1.3 Výhody projektového manažmentu

Potenciálne výhody projektového manažmentu sú:

- identifikácia zodpovedností, pre uistenie, že všetky aktivity sú vysvetlené a zdôvodnené, bez ohľadu na zmenu a fluktuáciu,
- minimalizácia potreby priebežného reportingu,
- identifikácia časových limitov pre plánovanie,
- identifikácia metodológie analýzy,
- zmeranie dosiahnutých výstupov vzhľadom k plánom,
- včasná identifikácia problémov, pre možnú nasledovnú opravnú akciu,
- vylepšenie plánovanej kapacity pre budúce plánovanie,
- spoznanie, keď ciele nemôžu byť dosiahnuté alebo kedy budú dosiahnuté.

Bohužiaľ, výhody nemôžu byť dosiahnuté bez prekonania prekážok, ako napríklad:

- komplexita projektu,
- špeciálne požiadavky zákazníka a zmeny rozsahu projektu,
- organizačná reštrukturalizácia,
- projektové riziká,
- zmeny v technológii,
- dopredné plánovanie a oceňovanie. (Kerzner, 1998)

Nástroje projektového manažmentu poskytujú flexibilitu pre plánovanie, riadenie a sledovanie projektov. Vďaka nim je možné rýchlo a efektívne reagovať na nevyhnutné zmeny projektov. Projektové riadenie je riadenie tímu a pri riešení problému riešiteľským tímom sa využíva synergia pre dosiahnutie spoločného cieľa. Dochádza k synergickému efektu, kedy výkon tímu je vyšší, než súhrn jednotlivcov, ktorí by riešili problém izolovane. (Fiala, 2004)

## 1.4 Využitie projektového riadenia

Vzhľadom k tomu, že všeobecná definícia projektu je veľmi široká, mnohé spoločnosti sa potýkajú s otázkou, kedy alebo či riadiť daný súbor činností ako projekt. Všeobecne je možné vybrať z nasledujúcich prístupov k riadeniu de facto čohokoľvek:

- manažérske rozhodnutie,
- pracovná úloha,
- skupinové riešenie,
- projekt,
- program.

Z tohoto súboru je najjednoduchším manažérske rozhodnutie a najzložitejším program. Je dôležité rozpoznať, či sa jedná o akciu, ktorá by mala byť riadená ako projekt alebo nie. Toto vieme zaistiť pomocou projektových kritérií, ktorými sú:

- jedinečnosť cieľa (nejedná sa o rutinne opakovanú akciu, odlišnosť môže byť v prostredí, lokalite, ...),
- vymedzenosť (termín, rozpočet, zdroje,...),
- potreba realizácie projektovým tímom (potreba pracovníkov rôznych špecializácií),
- komplexnosť a zložitosť (nejedná sa o triviálny problém),
- nadpriemerné riziko.

Pokiaľ zamýšľaná akcia spĺňa tieto kritériá, je vhodné riadiť ju pomocou postupov a nástrojov projektového riadenia. Je možné dokonca tvrdiť, že väčšina nástrojov a metód projektového riadenia je určená k tomu, aby sa ľudia medzi sebou vedeli efektívne dohodnúť a skoordinať. (Kerzner, 2009)

## 1.5 Zainteresované strany

Vo svojej podstate všetci, ktorí sa nejakým spôsobom pohybujú v oblasti projektov, sú tzv. zainteresované strany (stakeholders). Jedná sa o jednotlivcov, ktorí sa budú musieť

vysporiadať s výstupmi projektu - osoba alebo organizácia, ktorá je aktívne zapojená do projektu, alebo ktorej záujmy môžu byť pozitívne či negatívne ovplyvnené realizáciou projektu alebo jeho výsledkom.

Jednotlivé zainteresované strany sú schopné ovplyvňovať priebeh projektu a nemusia byť identifikované iba interne v rámci jednej organizácie. Ostatné organizácie sú dodávatelia, odberatelia, užívatelia,... Každý, ktorý je pre úspech projektu istým spôsobom dôležitý, alebo ten, ktorý je projektom dotknutý, je nazývaný zainteresovanou stranou.

Zainteresovanou stranou môže byť skupina, organizácia, jednotlivец, atď. Vo veľkej miere spomenuté skupiny reprezentuje konkrétna osoba, ktorá s ostatnými zástupcami vytvára riadiaci výbor projektu, ktorý disponuje kompetenciami potrebnými k riešeniu všetkých otázok projektu.

Podľa Doležala je možné členenie hlavných zainteresovaných strán na:

- **zadávateľa projektu** – má záujem projekt zrealizovať, respektíve docieľiť požadované zmeny (úžitku, prínosu),
- **zákazníka (užívateľa) projektu** – záujem osôb, ktoré budú pracovať s výstupmi projektu v prevádzkovej fáze,
- **vlastníka (sponzora) projektu** – osoba s dostatočnou autoritou k rozhodovaniu o zásadných aspektoch projektu, táto osoba je zodpovedná voči organizácii za podnikateľský prínos projektu,
- **realizátora (dodávateľa) projektu** – záujmy zhotoviteľov (napr. Členov projektového tímu),
- **investora projektu** – záujem vlastníka finančných alebo iných zdrojov, ktoré sú do projektu vkladané a ktorých zhotovenie v nejakej forme je očakávané,
- **dotknuté strany** – záujmy tých, ktorí nepatria do žiadnej z vyššie uvedených kategórií, ale projekt sa ich nejakým spôsobom priamo či nepriamo dotýka. (Doležal a kol., 2016)



Doskočil zase identifikuje nasledovné zainteresované strany:

- **projektová organizácia** – zamestnanci sú priamo zapojení do prác na projekte,
- **riaditeľ projektu** – zodpovedá za plánovanie a realizáciu všetkých projektov v organizácii na strategickej úrovni riadenia,
- **projektový manažér** – zodpovedá za plánovanie a realizáciu projektu na taktickej a operatívnej úrovni riadenia,
- **členovia projektového tímu** – pracovníci podieľajúci sa na realizácii jednotlivých prác,
- **zákazník** – jedinec alebo organizácia, ktorým sú určené výstupy projektu,
- **investor** – jedinec alebo skupina v organizácii či mimo nej, ktorá poskytuje finančné zdroje pre projekt,
- **ostatní** – vládne inštitúcie, médiá, občania, atď. (Doskočil, 2013)

## 1.6 Znalostné oblasti

Znalostné oblasti popisujú dôležité kompetencie, ktoré musia byť projektovým manažérom rozvíjané. Možno ich zhrnúť do 9 oblastí, ktoré zároveň tvoria kostru rámca riadenia projektov. Tieto oblasti sa označujú za základné preto, lebo určujú projektové ciele.

- 1) **Riadenie rozsahu projektu** – definovanie a riadenie všetkých prác nutných k úspešnému ukončeniu projektu. (Doskočil, 2013)
- 2) **Riadenie času projektu** – odhadovanie dôb trvania jednotlivých činností, spracovanie časového harmonogramu a zaistenie včasného dokončenia projektu. (Doskočil, 2013)
- 3) **Riadenie nákladov projektu** – pripravovanie, kontrolovanie a aktualizovanie rozpočtu projektu. (Doskočil, 2013)
- 4) **Riadenie kvality projektu** – zisťovanie, či projekt uspokojuje potreby, pre ktoré je realizovaný. (Doskočil, 2013)
- 5) **Riadenie ľudských zdrojov v projekte** – zabezpečovanie efektívneho využívania potenciálu ľudských zdrojov zapojených do projektu. (Doskočil, 2013)

- 6) **Riadenie komunikácie v projekte** – tvorbu, zber, archiváciu a zdieľanie informácií súvisiacich s projektom. (Doskočil, 2013)
- 7) **Riadenie rizík v projekte** – identifikovanie, analýza a minimalizácia projektových rizík. (Doskočil, 2013)
- 8) **Riadenie obstarávania v projekte** – zaistenie materiálu a služieb potrebných pre realizáciu projektu od externých dodávateľov. (Doskočil, 2013)
- 9) **Integrované riadenie projektu** – predstavuje zastrešujúcu činnosť, ktorá má väzby na všetkých osem znalostných oblastí. Projektový manažér preto musí disponovať znalosťami a skúsenosťami zo všetkých oblastí. (Doskočil, 2013)

## 1.7 Nástroje projektového manažmentu

K realizácii základných deviatich oblastí projektového riadenia slúžia projektovým tímom a manažérom techniky a metódy projektového riadenia.

Znalostná oblasť	Techniky a metódy
Riadenie rozsahu	WBS (Work Breakdown Structure) - Hierarchická štruktúra prác, analýzy požiadavkov
Riadenie času	Ganttové diagramy, metódy sieťovej analýzy (CPM, MPM, PERT)
Riadenie nákladov	Čistá súčasná hodnota (NPV), návratnosť investícií (ROI), riadenie dosiahnutej hodnoty (EVM)
Riadenie kvality	Kontrolné zoznamy, Paretove diagramy, diagram rybacej kosti, štatistické metódy
Riadenie ľudských zdrojov	Motivačné techniky, matica zodpovednosti, histogramy zdrojov, teambuilding
Riadenie komunikácie	Kick-off meetingy, reporty, zostavy, virtuálna komunikácia
Riadenie rizík	Metóda RIPRAN, bodovacia metóda s mapou rizík
Riadenie obstarávania	Analýzy vlastnej sily (make or buy), metriky hodnotenia dodávateľov, zmluvy
Integrované riadenie	SWOT analýza, analýzy záujmových skupín, riadenie zmien projektu, meetingy, hodnotiace správy, software pre podporu riadenia projektu

Tabuľka 1: Nástroje projektového manažmentu (podľa: Doskočil, 2013)

## 1.8 Svetové štandardy a metodiky

Projektové riadenie poskytuje obrovský priestor, ktorý problematika riadenia projektov pokrýva. Z veľkej väčšiny sa jedná o prácu s ľuďmi, takže je veľmi obtiažne premenné projektového riadenia exaktne zmerať. Štandardy projektového riadenia obvykle nie sú výmyslom akademikov bez praktických skúseností, ale skôr súpisom tzv. „best practises“ mnohých významných manažérov z praxe. Preto ani nemôžu byť presne určené matematicko-technickým vyjadrením. Štandardov projektového riadenia je viac, a takmer vždy sa jedná o prácu určitej profesnej skupiny, neštátneho charakteru (s určitými výnimkami), ktorá vnáša do problematiky svoje myšlienky a skúsenosti. Preto je treba tieto štandardy vnímať viac ako inšpiráciu, než ako tvrdý zákon. Jednou zo základných vlastností je jedinečnosť projektu, takže to, čo sa osvedčí v jednom projekte v Severnej Amerike, nemusí dobre fungovať v Európe.

Medzi hlavné svetové štandardy a metodiky patria: PM BoK, IPMA® - ICB, PRINCE2® a do istej miery aj ISO 211 500

### 1.8.1 Project Management Body of Knowledge – PM BoK (PMI®)

Tento štandard je vytváraný a udržiavaný Project Management Institute, PMI® ktorý je profesným združením firiem a individuálnych projektových manažérov. Má viac ako pol milióna aktívnych členov po celom svete.



Obrázok 2: Logo PMI® (pmi.org, 2018)

PM BoK vznikol v roku 1996 a je najobsiahlejším a najrozšírenejším štandardom pre projektový manažment od PMI®. Identifikuje všeobecne prijaté základné smernice a princípy v oblasti riadenia projektov, ktoré sú použiteľné v celej rade odvetví (stavebníctvo, informačné technológie, telekomunikácie, automobilový priemysel,...). Každé odvetvie sa orientuje pri tom na iné aspekty PM BoKu, vychádzajúc pri tom zo svojich špecifických potrieb. (Doležal a kol., 2016)

PM BoK sa zaoberá piatimi základnými skupinami procesov, ktoré sú kľúčové pre naplnenie životného cyklu projektu:

- 1) **inicializácia** – definovanie cieľov a rozsahu projektu, určenie sponzora a tímu, stanovenie vzťahu medzi projektom a okolím,
- 2) **plánovanie** – vyčlenenie rozpočtu a potrebných zdrojov, definovanie časového harmonogramu a závislostí spolu s mílnikmi, stanovenie komunikačných štruktúr, definícia vyžadovanej kvality a podchytenie známeho rizika,
- 3) **exekúcia** – pridelenie a vykonanie jednotlivých úloh projektovému tímu, distribúcia a koordinácia potrebných informácií, kontrola žiadanej kvality, riadenie rozsahu projektu pomocou zmenového konania a aktualizácia základných údajov o projekte v prípade odsúhlasenia zmeny,
- 4) **controlling a monitoring** – zaisťuje zhodu projektovej reality s pôvodným plánom, a že dochádza k mitigácii vzniknutého rizika. Monitoruje sa kvalita, náklady a časový harmonogram, pričom sú identifikované a analyzované rozdiely voči plánu a pravidelne sa podávajú informácie o stave projektu zainteresovaným stranám,
- 5) **ukončenie** – formálne ukončenie projektu spojené s vyhodnotením a zaznamenaním nadobudnutých skúseností, odovzdanie konečného výstupu zákazníkovi, zaznamenanie otvorených položiek, finalizácia projektovej dokumentácie a navrátenie ľudských zdrojov do pôvodných pozícií. (Pmi.flemio.com, 2012)



Obrázok 3: PM BoK (Pmi.flemio.com, 2012)

### 1.8.2 International Project Management Association – IPMA®®

IPMA® je nadnárodné združenie projektových manažérov, ktoré zároveň vydáva ICB – IPMA® Competence Baseline – štandard kompetencií projektového riadenia, tzn. Štandard profesného správania vedúceho projektu a projektového tímu.

(managementmania.com, 2016)



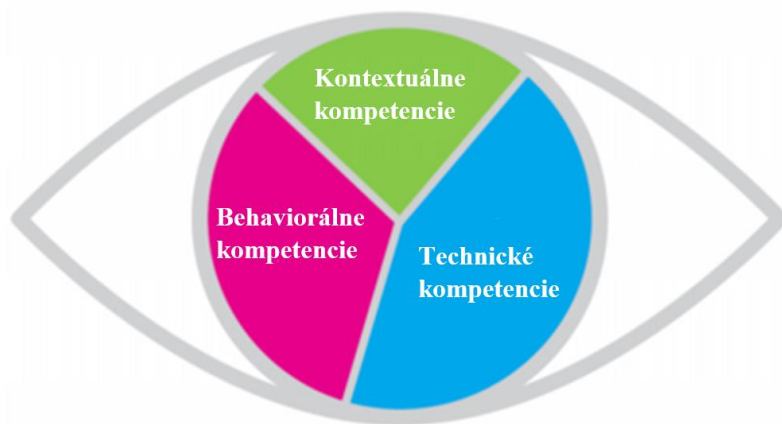
Obrázok 4: Logo IPMA® (IPMA.world, 2018)

Na rozdiel od ostatných štandardov je poňatie tohoto štandardu kompetenčné. Nie je teda zameraný na presnú podobu definovaných procesov a ich konkrétnu aplikáciu, ale na schopnosti a zručnosti – kompetencie projektových, programových a portfolio manažérov a členov ich tímov. Dôvodom tejto odlišnosti je zrejme fakt, že štandard vznikol v šesťdesiatych rokoch na základe národných noriem niekoľkých európskych štátov, a ako je už v Európe obvyklé, určité záležitosti chcel každý riešiť svojím

spôsobom. Štandard ICB teda nediktuje procesy, ale doporučuje procesné kroky, ktoré je vhodné aplikovať do konkrétnych projektových situácií.

Problematika projektového riadenia podľa ICB je rozdelená do troch základných oblastí:

- **technické kompetencie** (metódy, techniky, nástroje),
- **behaviorálne kompetencie** (mäkké zručnosti),
- **kontextové kompetencie** (integračné a systémové schopnosti a zručnosti). (Doležal a kol., 2016)



Obrázok 5: 3 základné oblasti projektového riadenia (upravené podľa: managementmania.com, 2016)

Každý element je popísaný ako z hľadiska potrebných znalostí, tak z hľadiska potrebných skúseností a nechýba popis hlavných vzťahov so súvisiacimi elementami kompetencií. Kompetenčné poňatie štandardov IPMA® je postavené na najlepších praktikách projektového riadenia všetkých svojich členov (viac než 55 členov na piatich kontinentoch), pri rešpektovaní národných a kultúrnych odlišností. V podstate to znamená, že každý člen IPMA® má možnosť upravovať elementy kompetencií či pridávať iné, odrážajúce práve tieto kultúrne rozdiely. Vzhľadom k tomu, že IPMA® zaručuje, že ňou vydaný certifikát úspešne certifikovanej osobe v jednej členskej krajine je platný na celom svete, vyžaduje to pevný základ pre harmonizáciu národných certifikačných systémov. (Máchal a kol., 2015)

### **1.8.3 ISO 21 500**

Historicky sa k ISO systémom riadenia projektov vyjadrovalo v rámci rady 10 000, čo bola sada doplnkových návodov a príručiek, ako popísať niektoré oblasti v rámci systémov riadenia kvality ako takých. Projektami sa zaoberala smernica pre použitie ISO 10 006.

Táto návodka bola postupom času nahradená ISO 21 500:2012 Guidance on project management s tým, že aj keď prebehla istá modernizácia a rozšírenie, základný účel zostal. V súlade s názvom sa jedná o návod, čo a ako popísať v systéme riadenia kvality s ohľadom na riadenie projektov.

Nejedná sa o tzv. systémovú normu, nie sú tu obsiahnuté referenčné prvky, voči ktorým by bolo možné vyjadrovať zhodu. To inými slovami znamená, že sa podľa tejto návodky nedá certifikovať, ako sa tomu deje napríklad podľa štandardu PMI® alebo IPMA®. Obsah ISO 21 500 sa pojmovo i procesne de facto presne zhoduje s PMI® PM BoK verzie 5 s tým, že sú doplnené informácie o potrebných kompetenciách ľudí pohybujúcich sa v projektoch, čo je zase o krok v ústrety IPMA® ICB štandardu. (Doležal a kol., 2016)

### **1.8.4 Projects IN Controlled Environments – PRINCE2®**

PRINCE2® je metodikou procesného charakteru, ktorú udržiava a spravuje spoločnosť AXELOS. Historicky prvá verzia metodiky PRINCE2® (PRINCE) vznikla v roku 1989 ako štandard pre projekty informačných systémov štátnej správy. Pôvodná metodika PRINCE bola spracovaná agentúrou CCTA (Central Computing and Telecommunications Agency) v náväznosti na metodiku PROMPTII (Project Resource Organisation Management and Planning Techniques) za účelom predchádzania negatívnym javom v projektoch, ako sú oneskorenie a prekročenie rozpočtu.

Ďalšia verzia z roku 1995, označovaná ako PRINCE2®, potom bola okrem iného zovšeobecnená, aby zahrnula všetky typy projektov. Súčasná verzia PRINCE2® bola v roku 2009 revidovaná. (PRINCE2®.com, 2018)



Obrázok 6: Logo PRINCE2® (nhaustralia.com, 2018)

PRINCE2® je rozsiahlo využívaný vládou Spojeného Kráľovstva a je tiež veľmi široko využívaný v privátnych sektoroch ako vo Veľkej Británii, tak aj po celom svete. Kľúčové vlastnosti tohoto štandardu sú nasledovné:

- zameranie na podstatu podnikania,
- definovaná organizačná štruktúra pre projektový tím,
- prístup plánovania zameraný na produkt,
- dôraz na rozdelenie projektu na zvládnuteľné a kontrolovateľné štádiá,
- flexibilita, ktorá sa môže uplatniť na úrovni zodpovedajúcej projektu.

(PRINCE2®.com, 2018)

## 1.9 Metodika PRINCE2®

Ako už je vyššie spomenuté, metodika PRINCE2® bola vypracovaná v roku 1995 vo Veľkej Británii, kedy nahradila dovtedy využívanú metódu PROMPTII. Pôvodná metodika PRINCE bola zameraná na informačné systémy, čo vychádzalo z vtedajšieho boomu. Rozhodnutie zmeniť prístup prijala vtedajšia vláda, keď zistila nedostatky, ktoré sa v projektovom riadení vyskytovali. Medzi takéto nedostatky patrili napríklad častá fluktuácia zodpovedných manažérov a projektantov, neskúsenosť nových manažérov s riadením projektových tímov alebo dlhá doba potrebná na zapracovanie nových manažérov, atď. Využitie tejto metodiky v štátnej správe bolo natoľko úspešné, že vyvolalo záujem súkromnej sféry. V dnešnej dobe je evidovaných viac ako milión projektových manažérov, ktorí disponujú certifikáciou tejto metodiky v jednej z dvoch úrovní (PRINCE2® Foundation®/ PRINCE2® Practitioner®). Vlastníkom autorských práv je Cabinet Office, pričom certifikáty z tejto metodiky sú udeľované organizáciou APMG (Association for Project Management Group). (Máchal a kol., 2015)

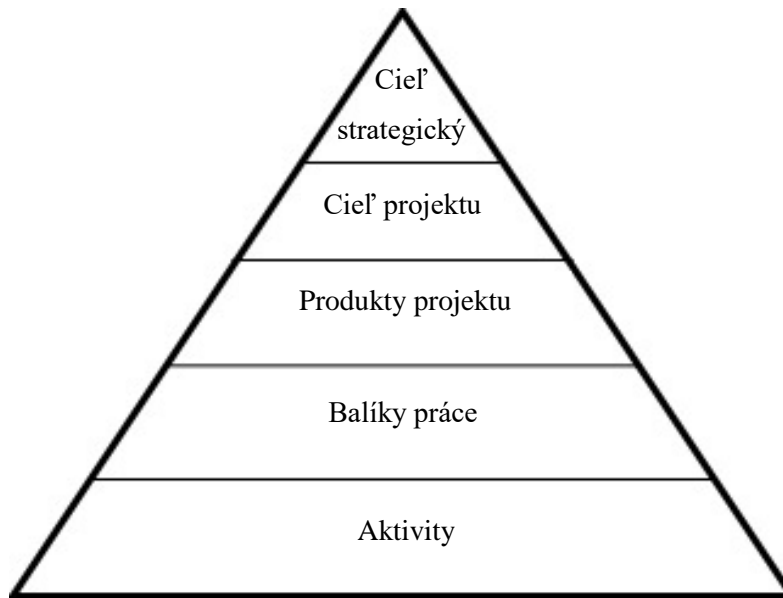


V dnešnej dobe je metodika využívaná nie len pri riadení projektov vo verejnej sfére, ale je tiež doporučená Európskou komisiou ako jedna z metód projektového managementu pre riadenie projektov podporovaných z prostriedkov EÚ. Požiadavok pre riadenie projektov touto metodikou sa stále častejšie objavuje vo verejných zákazkách v štátnej správe a samospráve. V tejto súvislosti je nutné upozorniť, že PRINCE2® nie je štandardom v zmysle IPMA® alebo PMI®, jedná sa skôr o návod, metodiku spracovania projektov.

Za hlavné aspekty realizácie projektov sú považované čas, náklady, rozsah, kvalita, riziko a prínosy. Štruktúra PRINCE2® je daná realizáciou projektového manažmentu prostredníctvom štyroch integrovaných elementov, ktorými sú:

- **Princípy,**
- **Témy,**
- **Procesy,**
- **Prospôsobenie metodiky PRINCE2® prostrediu projektu.** (Jurová, 2016)

Projekt ako taký je súčasťou strategického cieľa podniku a prispieva k jeho naplneniu. Pre dosiahnutie projektového cieľa je nutné, aby projekt vytvoril produkty. Produkty sa môžu deliť ďalej na podprodukty a ich vytvorenie prebieha na základe definovania takzvaných balíkov prác, ktoré projektu dodávajú tímoví manažéri alebo externí dodávatelia. Pre vykonanie balíkov prác sa definujú aktivity, ktoré je potrebné vykonať a to, do akej úrovne je potrebné mať projekt rozdelený a naplánovaný, vždy záleží hlavne na type a veľkosti projektu. (Jurová, 2016)



Obrázok 7: Hierarchizácia projektového riadenia, (podľa: Jurová, 2016)

### 1.9.1 Princípy PRINCE2®

Metodika PRINCE2® je založená na siedmych Princípoch:

- 1) neustále zdôvodňovanie opodstatnenosti projektu,
- 2) definované role a zodpovednosti,
- 3) zameranie sa na produkty,
- 4) riadenie po etapách,
- 5) riadenie na základe výnimiek,
- 6) učenie sa zo skúseností,
- 7) prispôsobenie PRINCE2® prostrediu a okoliu projektu. (Bentley, 2009)

Všetky princípy sú charakterizované ako:

- **univerzálne** – aplikovateľné na každý projekt,
- **samovalidovateľné** – overené mnohoročným používaním na projektoch,
- **podporné** – užívateľom poskytujú schopnosť formovať a prispôbovať riadenie projektu jeho potrebám. (Bentley, 2010)

## **1) Neustále zdôvodňovanie opodstatnenosti projektu**

Požiadavky pre PRINCE2® projekt sú:

- existuje overiteľný dôvod spustiť projekt,
- táto overiteľnosť by mala ostať v platnosti po celú dobu trvania projektu,
- overiteľnosť je zdokumentovaná a schválená. (Bentley, 2010)

U PRINCE2® je opodstatnenosť zdokumentovaná v Business Case, pričom je potrebné aby bola validná po celú dobu trvania projektu. Je nutné, aby výstupy projektu boli zosúladené s jeho dôvodmi vzniku a korporátnou stratégiou. Rovnako nevhodnou situáciou je existencia viacerých projektov, ktoré majú vzájomne duplikované výstupy. Pokiaľ nastane situácia, že opodstatnenosť projektu nemôže byť viac overiteľná, mal by byť takýto projekt ukončený a tým pádom môžu byť použité vstupy reinvestované na iné účely a projekty. (Bentley, 2010)

## **2) Definovanie rolí a zodpovedností**

PRINCE2® projekty majú definované a schválené role a zodpovednosti, ktoré podporujú podnikateľský zámer a štruktúru spoločnosti a podporujú spoluprácu so stakeholdermi. Kvalitné plánovanie a kontrola ale nie sú dostatočné v prípade, pokiaľ sú v projekte obsadení takí ľudia, ktorí nevedia, čo sa od nich očakáva, alebo takí ktorí nevedia čo očakávať od ostatných strán.

Projekt zvyčajne zahŕňa mix full-time a part-time ľudských zdrojov a manažérske skupiny ľudí pracujúcich na ňom majú obvykle rôzne priority, záujmy a výstupy. Na to aby bol projekt úspešný, je nutné vytvoriť manažérsky tím pracovníkov s definovanými a odsúhlasenými rolami a zodpovednosťami a vzájomnou efektívnou komunikáciou. (Bentley, 2010)

### **3) Zameranie sa na produkty**

Úspešný projekt je orientovaný na výstupy, nie na aktivity. Výstupovo orientovaný projekt definuje a schvaľuje priority, ktorými sú vytváranie aktivít pre dosiahnutie daného cieľa. Súbor dohodnutých produktov určuje rozsah projektu a zaisťuje podklad pre plánovanie a kontrolu.

Zámer projektu je naplnenie očakávaní stakeholderov v závislosti na obchodnom opodstatnení a pre splnenie tohoto je vyžadované základné pochopenie obsahu projektu. PRINCE2® používa popis produktu pre zabezpečenie jasnosti v zámere, kompozícii, pôvode, formáte, kvality a tak ďalej. Zameranie na produkty podporuje takmer všetky aspekty tejto metodiky, ako sú plánovanie, zodpovednosti, reporting, kvalita, rozsah, risk manažment a podobne.

Bez zamerania na produkt by mohol projekt čeliť určitým rizikám, ako sú spory v prijatí výstupu projektu, prepracovanie projektu, nekontrolovateľné zmeny, nespokojnosť klienta,... (Bentley, 2010)

### **4) Riadenie po etapách**

Riadenie po etapách umožňuje kvalitný manažment s kontrolnými bodmi v hlavných intervaloch projektu. Po konci každej fázy by mal byť status projektu ohodnotený, Business Case a plány posúdené pre ubezpečenie sa, že projekt ostáva realizovateľný.

Prerozdelenie projektu do niekoľkých fáz umožňuje rozšírenie vyššieho manažmentu kontroly o problematiku priorít, rizík a komplexity. Kratšie etapy ponúkajú viac kontroly, pričom ale dlhšie etapy znižujú záťaž vyššieho manažmentu.

PRINCE2® predchádza možným problémom pomocou:

- rozdelenia projektu do niekoľkých etáp,
- existencie hrubého plánu projektu a detailného plánu jednotlivých etáp,

- plánovania, delegovania, monitorovania a kontroľingu projektu na etapovej bázi.  
(Bentley, 2010)

## **5) Riadenie na základe výnimiek**

Zodpovednosti v projekte sú založené na:

- Delegovaní autority z jedného manažérskeho levelu na nasledujúci vyčlenením tolerancií v rámci šiestich prvkov:
  - čas – viac a menej času na plánovaných aktivitách,
  - náklady – viac a menej nákladov na plánovanom rozpočte,
  - kvalita – plus a mínus percent plánovanej kvality,
  - rozsah – viac a menej požiadavkov,
  - riziká – limity plánovaných rizík a individuálnych hrozieb,
  - benefity – plus a mínus percent prínosu plánovaného cieľa. (Bentley, 2010)
- Nastavenie kontroly týchto tolerancií v prípade, že je možné ich predpokladať, aby bolo možné ich ihneď referovať potrebnej manažérskej vrstve
- Zavedenie poistného mechanizmu pre zaistenie istoty manažmentu, že kontrola tolerancií je v poriadku

Takéto riadenie na základe výnimiek a tolerancií zaisťuje zníženie časovej záťaže vyššieho manažmentu bez znižovania ich kontroly nad rozhodnutiami. (Bentley, 2010)

## **6) Učenie sa zo skúseností**

Projekt predstavuje zainteresovanie unikátnej organizačnej štruktúry po určitú ohraničenú dobu. Základnou charakteristikou unikátnosti organizačnej štruktúry zainteresovanej na projekte je, že sa nejedná o existujúcu manažérsku štruktúru. Toto zaisťuje výzvu pre poctivý prístup k projektu a nemožnosť využívania skúseností tejto štruktúry – potenciál nájdenia ďalších skúseností.

Pri začiatku projektu je potrebné zistiť, či môžu byť pomocné skúsenosti z predchádzajúcich projektov. V prípade, že sa jedná o projekt, ktorý je pre zainteresované osoby prvým projektom, zvlášť je nutné učiť sa zo skúseností skúsenejších manažérov.

Počas progresu projektu by sa v učení zo skúseností malo pokračovať. Skúsenosti z minulých projektov by mala byť zahrnutá do všetkých etáp projektu. Cieľom je vyhľadávanie možností pre implementáciu vylepšení projektu.

Pri konci projektu by mali byť zhodnotené skúsenosti tohoto konkrétneho projektu. Je zodpovednosťou každého člena projektového tímu hľadať možnosti zlepšenia radšej, než čakať na iných, kým takúto skúsenosť poskytnú. (Bentley, 2010)

## **7) Prispôsobenie PRINCE2® prostrediu a okoliu projektu**

Hodnota tejto metodiky je v tom, že je možné použiť ju na akýkoľvek projekt, bez rozdielu v type projektu, organizácii, geografie alebo kultúry. Význam prispôsobenia prostrediu tkvie v tom, že projekt nebude vedený „roboticky“ ani s prehnaným vysilením ale jeho priebeh bude prirodzený. Zámerom je zaistiť, že metodika korešponduje s prostredím projektu (zjednotenie metódy s procesmi firmy, ktoré môžu ovplyvniť projekt, ako napríklad ľudské zdroje, financie a vybavenie). Takisto je nutné zaistiť, aby projektové kontroly boli na základe rozsahu, komplexity, dôležitosti a rizikovosti. (Murray, 2009)

### **1.9.2 Témy PRINCE2®**

Témy PRINCE2® sú aspekty, ktoré musia byť sledované po celú dobu trvania projektu. Ktorýkoľvek projektový manažér, ktorý dáva zreteľ na tieto témy je schopný vykonávať svoju úlohu na profesionálnej úrovni. Výhodou je spôsob, ktorým je týchto sedem tém integrovaných, keďže každá téma je detailne vytvorená tak, aby sa medzi sebou efektívne prepojili.

Sedem Tém metodiky PRINCE2®:

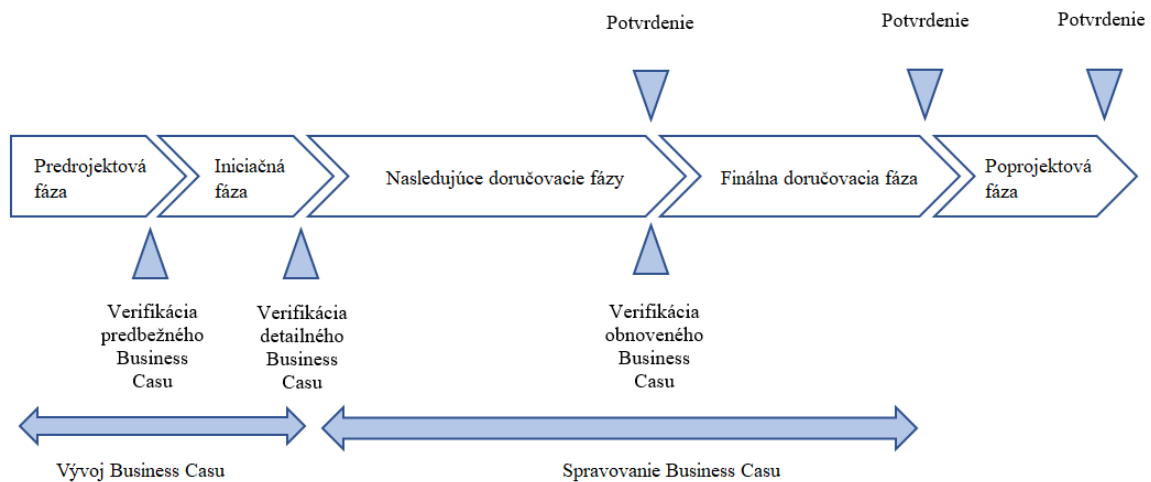
1. obchodný prípad (Business Case),
2. organizácia,
3. kvalita,
4. plány,
5. riziká,
6. zmeny,
7. progres. (Bentley, 2010)

## **1. Obchodný prípad**

Význam Obchodného prípadu je vo vytvorení mechanizmu pre posúdenie, či je projekt vhodný, uskutočniteľný a dosiahnuteľný, čo znamená, že podporuje rozhodnutia v záujme investícií.

Obchodný prípad predstavuje skupinu informácií, vďaka ktorým sme schopní odpovedať na otázku: Je vhodné do tohoto projektu investovať? Nejedná sa o stabilný dokument, ale mal by byť počas trvania projektu obnovovaný aktuálnymi informáciami ohľadne nákladov, rizík a benefitov. Pri jednotlivých rozhodnutiach je dôležité zistiť, aké sú benefity vychádzajúce z tohoto rozhodnutia, s určitou úrovňou rizika a pri určitej investícii. Projekt by mal byť hodnotený na základe výsledku, ktorý prispieva k naplneniu korporátnych cieľov.

Hlavnými fázami Obchodného prípadu sú jeho tvorba a vývoj, verifikácia, udržiavanie a potvrdenie. (Bentley, 2010)



Obrázok 8: Vývojové štádiá Business Casu (podľa: Bentley, 2010)

Obsahom obchodného prípadu typicky býva:

- zhrnutie,
- dôvody,
- obchodné možnosti,
- očakávané benefity,
- očakávané nevýhody,
- časová os,
- náklady,
- ohodnotenie investície,
- hlavné riziká. (Bentley, 2010)

## 2. Organizácia

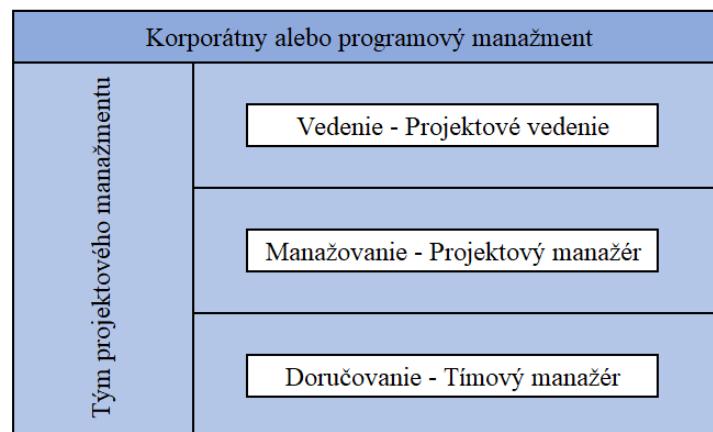
Každý projekt vyžaduje efektívny manažment, kontrolu a komunikáciu. Založenie efektívnej štruktúry a stratégie projektového tímu je základným elementom projektového úspechu. Jendým z princípov všetkých projektov podľa PRINCE2® je, že musia mať definovanú



organizačnú štruktúru pre zjedenie viacerých strán projektu, zámerov a vedenia projektu. Úspešný tím projektového manažmentu by mal:

- mať obchodné, užívateľské a dodávateľské zameranie,
- zaistiť vhodné vedenie definovaním zodpovedností pre riadenie, manažovanie a jednoznačné vyhodnocovanie projektu v každej fáze,
- mať prehľad projektových rolí počas celého projektu pre uistenie sa, že pokračovanie v ňom je efektívne,
- mať efektívnu stratégiu pre zaistenie komunikácie k a od stakeholderov. (Bentley, 2010)

Úrovne projektovej organizácie:



Obrázok 9: 4 levely manažmentu v projektovej manažérskej štruktúre (podľa: Bentley, 2010)

### 3. Kvalita

Tému kvality definuje PRINCE2® ako prístup, vďaka ktorému produkty:

- spĺňajú obchodné očakávania,
- umožňujú dosiahnutie požadovaných benefitov. (Murray, 2009)

Celkové náklady a časové osy môžu byť predpokladané až po vytvorení kvalitatívnych kritérií produktov a aktivít. Podcenenie alebo úplné vynechanie aktivít kvalitatívneho

manažmentu môže viesť k sklzom, nadmernému míňaniu nákladov a výsledky s nízkou kvalitou. Téma kvality zahŕňa i úsilie pretrvávajúcich zlepšení počas projektu.

Prístup PRINCE2® ku kvalite:

- Identifikácia všetkých projektových produktov. (Murray, 2009)
- Definovanie ich popisu vrátane kvalitatívnych kritérií. (Murray, 2009)
- Implementácia a sledovanie kvalitatívnych metód použitých počas projektu. (Murray, 2009)

#### **4. Plány**

Efektívny projektový manažment sa zakladá na efektívnom plánovaní, pretože bez plánovania neexistuje kontrola. Plánovanie poskytuje všetkým zamestnancom zahrnutým v projekte:

- požiadavky,
- ako budú tieto dosiahnuté,
- kedy sa ktoré udalosti stanú,
- či sú ciele dosiahnuteľné. (Bentley, 2010)

Rozvoj a zlepšovanie vierohodnosti plánov poskytuje podklad voči ktorému je porovnávaný progres projektu. Samotný akt plánovania pomáha projektovému manažmentu vopred premýšľať a mentálne vyskúšať projekt. Je to taká „skúška“, ktorá umožňuje identifikáciu a manažment vynechania prvkov, duplikácie, hrozieb a príležitostí. (Bentley, 2010)

#### **5. Riziká**

Význam témy riziká je identifikácia a kontrola neistoty a vo výsledku aj úprava možností projektu k úspechu. Podstupovanie rizík v projekte je nevyhnutné keďže projekty sú poskytované zmien, ktoré znamenajú istú neurčitosť. Manažment rizík by mal byť systematický a nemal by byť založený na príležitostiach. Jedná sa o proaktívnu

identifikáciu, ohodnocovanie a kontrolu rizík, ktoré môžu ovplyvniť dodávku projektových výstupov. Cieľom je podporiť lepšie rozhodovanie pomocou porozumenia rizík, ich príčin, pravdepodobností, dopadu, načasovania a výberu ich riešenia. Bez efektívneho manažmentu rizík nie je možné zaistiť istotu, že projekt je schopný dosiahnuť žiadaných výstupov, teda že je vhodné v ňom pokračovať. (Bentley, 2010)

## **6. Zmeny**

Zmeny sú nevyhnutným prvkom projektov a každý projekt potrebuje systematický prístup k identifikácii, ohodnotení a kontrole záležitostí, ktoré môžu vyústiť k zmenám. Takáto zmena môže vzniknúť u člena projektového tímu, stakeholdera, plynúť zo sťažností alebo iného veľkého rozsahu ostatných faktorov. PRINCE2® poskytuje systematický prístup, tak zaisťuje to, že prvky ovplyvňujúce projekt sú jednoducho manažovateľné. Cieľom zmenového manažmentu nie je predchádzať zmenám, ale zaistenie, že daná zmena bude schválená relevantnou autoritou predtým, než je aplikovaná. Zmena môže byť ponímaná iba v závislosti k aktuálnemu stavu a podkladom projektu. Prerekvizitou efektívneho zmenového manažmentu je vytvorenie vhodnej konfigurácie systému manažmentu, ktorý dokumentuje podklady pre produkt projektu pre zaistenie, že sú zákazníkovi dodávané správne verzie výstupu. (Bentley, 2010)

## **7. Progres**

Hlavným významom témy progres je tvorba mechanizmu k monitoringu a porovnaniu aktuálnych dosiahnutých výsledkov voči plánovaným. Kontrola progresu je celá o rozhodnutiach a je hlavná pre celý projektový manažment, ubezpečuje, že projekt ostáva realizovateľný voči schválenému obchodnému prípadu. (Bentley, 2010)

### **1.9.3 Procesy PRINCE2®**

PRINCE2® je prístup k projektovému manažmentu založený na procesoch. Proces je štruktúrovaný súhrn aktivít vytvorených k splneniu špecifických cieľov. Obsahuje jeden

alebo viacero vstupov a mení ich v definované výstupy. PRINCE2® obsahuje sedem procesov, ktorými sú:

1. zahájenie projektu,
2. nastavenie projektu,
3. smerovanie projektu,
4. kontrola etapy,
5. riadenie dodávky produktu,
6. riadenie prechodu medzi etapami,
7. ukončenie projektu. (Bentley, 2010)

## **1. Zahájenie projektu**

Tento proces je spustený dorúčením mandátu projektu od manažmentu podniku a zostavuje definíciu projektu. Identifikuje typ riešenia, ktoré má byť použité a tiež identifikuje očakávania zákazníka ohľadne kvality a akceptačné kritériá. Poskytuje informácie pre odporúčenie, či má zmysel pokračovať do ďalšej etapy. Okrem iného vytvára Denník projektu a vkladá do neho všetky aktuálne riziká, alebo tie, ktoré boli počas tohoto procesu zistené. Plánuje etapu „Zahájenie projektu“.

Účelom je stanovenie:

- čo má byť vykonané,
- kto bude prijímať rozhodnutia,
- kto financuje projekt,
- kto povie, čo je potreba,
- aké normy kvality budú potrebné,
- kto poskytne zdroje k vykonaniu prác,
- akým rizikám projekt čelí. (Bentley, 2010)

Tento proces menuje Sponzora projektu a projektového manažéra, zachycuje predchádzajúce získané poznatky, navrhuje a menuje projektový tím, pripravuje rámcový obchodný prípad, vyberá projektový prístup a zostavuje chartu projektu. Zároveň sa plánuje etapa nastavenia projektu. (Bentley, 2010)

## **2. Nastavenie projektu**

Účelom nastavenia projektu je zaistiť, že sú porozumené nasledujúce prvky:

- dôvod existencie projektu,
- rozsah projektu,
- čas a spôsob doručenia produktu,
- kto je v projekte zahrnutý,
- žiadaná kvalita,
- a ďalšie. (Bentley, 2010)

Zodpovedným za proces Nastavenie projektu je projektový manažér. Ten kontroluje, či je projekt v súlade s jeho cieľmi a stratégiami podniku alebo programu. Definuje zodpovednosti ohľadne kvality a metódy a nástroje kvality, ktoré majú byť použité. Rovnako je nutné definovať postupy a zodpovednosti za riadenie rizík, za riadenie konfigurácií a riadenie zmien. Určené sú aj požiadavky na komunikáciu všetkých, ktorí sú do projektu zapojení.

Tento proces plánuje celý projekt, rozširuje a potvrdzuje existenciu životaschopného obchodného prípadu a prehodnocuje riziká, ktorým musí projekt čeliť. Tiež je pripravená dokumentácia, požadovaná na to, aby všetci tí, ktorí prijímajú rozhodnutia, podpísali projekt. (Bentley, 2010)

## **3. Smerovanie projektu**

Tento proces slúži k schváleniu nastavenia projektu. Zaisťuje, že proces ostáva životaschopný a poskytuje spojenie s riadením podniku. Projektový manažér vďaka tomuto

procesu získava usmernenie ohľadne všetkých externých udalostí, ktoré môžu projekt ovplyvniť. Schvaľujú sa plány etapy a ukončenie etapy, rozhoduje sa o zmenách schválených produktov. Proces smerovania projektu tiež schvaľuje všetky plány realizácie výnimky a strategicky riadi projekt. Dôležitý dôraz v tomto procese je na ochranu záujmov zákazníka a dodávateľa. Schvaľuje ukončenie projektu. (Bentley, 2010)

#### **4. Kontrola etapy**

Kontrola etapy slúži k riadeniu etapy od jej schválenia po ukončenie. Zahŕňa pridelovanie práce, monitorovanie jej vykonávania, podniknutie všetkých potrebných nápravných krokov, riadenie problémov a rizík a podávanie správ Projektovému výboru. Dohliada na to, aby sa tím sústredil na dodržiavanie časového horizontu, nákladov, kvality a rozsahu v rámci tolerancií. V tejto fázi sa podáva projektovému výboru správa o postupe prác a monitorujú sa prípadné dôsledky pre obchodný prípad. Tiež je potrebné schválenie balíku práce a preskúmavanie jeho stavu. (Bentley, 2010)

#### **5. Riadenie dodávky produktu**

Riadenie dodávky produktu dohaduje pracovné požiadavky s projektovým manažérom, realizuje samotnú úlohu a získava súhlas s hotovou prácou. Je potrebné informovať projektového manažéra o postupe práce, kvalite a akýchkoľvek problémoch. Následne je nutné oznámiť projektovému manažérovi dokončenie práce. (Bentley, 2010)

#### **6. Riadenie prechodu medzi etapami**

Procesom riadenia prechodu medzi etapami sa potvrdzuje projektovému výboru, ktoré produkty sú naplánované v aktuálnom pláne etapy. Odôvodňuje nedodanie akýchkoľvek plánovaných produktov a preskúmava zmeny v projektovom tíme pre nasledujúcu etapu. Je tiež potrebné overiť, či boli všetky užitočné poznatky získané behom aktuálnej etapy zaznamenané v prehľade získaných poznatkov a skúseností. Projektovému výboru sú poskytnuté informácie, na základe ktorých môže projektový výbor zhodnotiť pokračujúcu životaschopnosť projektu. Od projektového výboru je v tomto procese tiež vyžadované

schválenie ďalšieho plánu etapy alebo plánu realizácie výnimky. Zisťujú sa tu hranice tolerancií pre nový plán. Rovnako sa v tejto etape plánuje ďalšia etapa, aktualizuje projektový plán a obchodný prípad. (Bentley, 2010)

## **7. Ukončenie projektu**

Proces ukončenia projektu slúži ku kontrole dodania a schválenia všetkých požadovaných produktov a tiež ku kontrole spracovania všetkých správ o otvorenom bode. Zaznamenávajú sa akékoľvek odporúčenia pre ďalšiu prácu na produktoch a všetky dôležité nadobudnuté poznatky a skúsenosti. Proces doporučuje projektovému výboru ukončiť projekt. Okrem toho sa tiež plánuje dosiahnutie prínosov stanovených v obchodnom prípade. V prípade, že je to nutné sa tiež plánuje predčasné ukončenie projektu. Etapa tiež slúži k odovzdaniu výsledných produktov a k celkovému vyhodnoteniu projektu. (Bentley, 2010)

## **2 Analytické východiská a súčasná situácia**

V nasledujúcich kapitolách bude krátko predstavená spoločnosť a podrobne zanalyzovaná problematika prevodu povinností a aktivít v rámci spoločnosti známu pod názvom „Transition process“. Táto analýza bude slúžiť ako podklad a východisko pre následné návrhy riešenia pre zlepšenie tohoto procesu.

### **2.1 Predstavenie spoločnosti**

Spoločnosť o ktorej sa bude pojednávať je zahraničnou európskou firmou, ktorá vznikla v 90-tych rokoch minulého storočia. Jedná sa o korporátnu spoločnosť, ktorá si neželala byť menovaná a rovnako krajina jej pôvodu ostane pre účely diplomovej práce utajená.

Pôsobisko spoločnosti je v oblasti bankovníctva a poisťovníctva, pričom v dnešnej dobe má už približne 11 miliónov zákazníkov, okolo 42 tisíc zamestnancov a zhruba 1600 pobočiek. Okrem Českej republiky sa jej pobočky vyskytujú aj napríklad na Slovensku a ďalších krajinách strednej a východnej Európy. V dnešnej dobe pokrýva v krajine svojho pôvodu asi 21% trhu bankovníctva, 13% trhu životného a 9% trhu neživotného poistenia. Pre porovnanie, v Českej republike tieto trhy reprezentujú nasledujúce percentuálne hodnoty: bankovníctvo – 20%, životné poistenie – 7%, neživotné poistenie – 7%.

Spoločnosť vznikla fúziou dvoch existujúcich bánk, ktoré vytvorili koncept bankovo-poisťovníckeho modelu podnikania v krajine. Po vzniku firma okamžite začala rozširovať svoje pôsobisko do strednej a východnej Európy, čím sa stala jednou z troch hlavných predstaviteľov regionálneho finančného sektoru. V nasledujúcich rokoch sa kládol dôraz na rozširovanie spoločnosti a následne približne o 10 rokov po vzniku prichádza k renovácii stratégie spoločnosti. Hlavný zreteľ je kladený na znižovanie nákladov a z toho dôvodu aj začínajú v tomto období vznikať centrá zdieľaných služieb (ďalej len SSC – shared service centre) v spomínaných krajinách, čím sa znížili hlavne náklady na pracovné sily. SSC v Českej republike má v dnešných dňoch vyše 700 zamestnancov a je plánované zvýšenie množstva až na dvojnásobok do konca roka 2018.



Takéto centrum vzniklo k tomu, aby bolo schopné vykonávať žiadané aktivity, ktoré boli „prenesené“ z krajiny materskej spoločnosti do Česka. Takýto úkon bol ale veľmi komplexný a pre úspešný prevod bolo nutné vytvoriť ucelený koncept alebo štandard, ktorý by bol nasledovaný a vďaka nemu budú procesy a aktivity úspešne prevedené. Za úspešný prevod považujeme schopnosť novej krajiny splňať výkon procesov v zazmluvnenej kvalite, pri dodržaní stanovených nákladov a času splnenia konkrétnych úloh a ich dodanie podľa žiadosti klienta a pri eliminácii rizík. Tento proces sa stále vyvíja, sú do neho implementované nové prvky a vylepšenia, ale nepreplňuje sa, aby bol stále flexibilný – istú rolu stále zohráva takzvaný „sedliacky rozum“. (Novotný, 2017)

### **2.1.1 Druhy tímov v SSC**

Vzhľadom k tomu, že vytvorenie SSC v Brne bolo pilotným projektom materskej spoločnosti, bola aj tvorba tímu neštruktúrovanou aktivitou. Prvý tím, ktorý v SSC vznikol nepodliehal štandardom interného transition processu, ale bol jednoducho formou „pokus-omyl“ prenesený s pomocou zamestnancov materskej spoločnosti, ktorí začínajúce tímy sami v Brne viedli, zaučili a vyškolili. Nebolo teda potrebné predávať informácie pomocou sprostredkovateľov, ale priamo experti na danú oblasť vytvorili tím, ktorý sa následne aklimatizoval a do dnes v SSC funguje.

Ďalšie tímy vznikali v podstate neriadeným procesom, spôsobom značne intuitívnym a to až do doby, kedy sa po značnom rozšírení SSC v kruhoch top managementu spoločnosti rozhodlo, vytvoriť štandardizovanú štruktúru. Táto štruktúra mala zaistiť zamedzeniu nepredvídaných situácií, nedostatku činností k prevodu a podobne.

Po približne 2 rokoch fungovania zdieľaného centra vznikol koncept transition processu, ktorý sa rozvíjal, vylepšoval a prepracovával, hlavne na základe skúseností, až do podoby, v akej je používaný dnes. V tejto dobe teda vznikli tímy Onboarding (na strane Brna) a Nearshoring (na strane materskej spoločnosti), ktoré mali zaistiť sprostredkovanie prevodu tímov pomocou vzájomnej komunikácie a fundovaných pracovníkov.

V dnešnej dobe je SSC tvorené tímami, ktoré pôvodne sídlili v krajine materskej spoločnosti, ale boli presunuté. Tento presun môže byť realizovaný dvoma spôsobmi:

- transition process (prevod celého tímu),
- scope extention (rozšírenie aktivít existujúceho tímu).

Bližšia definícia transition processu bude popísaná v nasledujúcej kapitole. Pre priblíženie informácie, čo znamená scope extention uvediem nasledujúcu definíciu.

Scope extention je rozšírenie aktivít v už existujúcom tíme. Jedná sa o dodatočný prevod činností, ktoré sú príbuzné už vykonávaným činnostiam v konkrétnom tíme. Nejedná sa teda o prevod celého tímu, napriek tomu je na tento transfer aplikovaný model transition processu, aby všetky činnosti spojené s prevodom boli zdokumentované, archivované a aby bol prevod aktivít úspešný. Vo veľmi všeobecnom pohľade sa jedná o projekt prevodu tímu, avšak v menšom merítku, ktorý je pre žiadanú úspešnosť realizovaný podľa interného štandardu transition processu.

Niektoré tímy, ktoré majú veľký objem rôznych aktivít, ktoré sú istým spôsobom príbuzné môžu vytvárať takzvané sub-tímy, ktoré sú súčasťou tímu, avšak sa môžu špecifikovať na vybranú oblasť. (Novotný, 2017)

## **2.2 Transition process**

V nasledujúcich riadkoch bude vysvetlený dôvod vzniku a podstata prevodového procesu, pričom jeho anglický názov je pre dané odvetvie ustáleným a používaným výrazom, ktorý bude aj ďalej v práci používaný.

## **2.3 Dôvod vzniku transition processu**

Ako už bolo zmieňované v kapitole vyššie, hlavný dôvod vzniku transition processu bola nutnosť prevodu aktivít z krajiny materskej spoločnosti do Česka. Príčinou prevodu tímov bola stratégia znižovania nákladov. V dobe rozhodnutia vytvorenia SSC bol vykonaný

mapping univerzít, platov, životnej úrovne a mnohých ďalších faktorov jednotlivých zvažovaných krajín, v ktorej sa toto zdieľané centrum zriadi. Rozhodnutie nakoniec padlo na Českú republiku a konkrétne Brno. Myšlienka využitia konceptu centier zdieľaných služieb bola zo strany jedného z popredných top manažérov SS&O materskej spoločnosti, ktorý mal zároveň s podobným mapovaním skúsenosti. Na začiatku bolo vytvorené centrum iba malou entitou, ktorá spadala pod SS&O. Po presunutí prvých tímov a aktivít, a po ich pozitívnom zhodnotení sa proces presunu tímov začal rozrastať a v tejto fáze bolo nutné zaistiť tomuto transition processu istú „tvár“. Vytvorilo sa teda oddelenie Nearshoringu a Onboardingu, ktoré sa neustále vylepšovalo až sa dostalo na dnešnú úroveň, ktorá okrem ustálených procesov a fundovaných pracovníkov obsahuje už aj svoj vlastný štandard, podľa ktorého sa nové tímy presúvajú do Brna. Skupina stakeholderov zodpovedná za prevod projektu sa podľa tímu Onboarding, Nearshoring a Inkubátor pomenovala NEONIN. Tým, že sa vytvorilo interné oddelenie, prispieva sa k stratégii znižovania nákladov, keďže nie je najímaná externá firma, ktorá by s prevodom pomáhala, ale všetky činnosti si spoločnosť dokáže zaistiť sama.

Preto, aby boli splnené podmienky úspešnosti tohoto prevodu bolo nutné vytvoriť ucelený a univerzálny model, ktorý by bol východiskom pre prevod tímov zaoberajúcich sa jednotlivými aktivitami. Tento model musel mať univerzálnu štruktúru pre jeho budúcu aplikovateľnosť na všetky nové projekty, a preto bol vytvorený model transition processu, ktorý zabezpečoval možnosť prevodu tímov s danými úlohami a procesmi. Vznikol približne pred 5 rokmi, kedy v SSC bolo iba približne 120 zamestnancov. V dnešnej dobe je v centre zdieľaných služieb zamestnaných viac ako 700 zamestnancov, a toto číslo nie je konečné. Naopak, expanzia firmy pokračuje a estimovaný počet ľudí ku koncu roku 2017 bol 1000. Bohužiaľ, tieto očakávania sa nevyplnili avšak rozrastanie kapacít je stále aktuálne a do konca roka 2018 je plánované zvýšenie až na dvojnásobok minuloročných hodnôt.

Začiatky transition procesu boli hlavne o zaistení školiacich materiálov a návodov k výkonu jednotlivých aktivít vopred, o predpokladanom časovom rozvrhnutí jednotlivých častí prevodu tímu, o zaistení vybavenia a IT podpory a podobne. Postupne sa proces formoval až bola vytvorená ucelená štruktúra.

Proces prevodu môže byť aplikovaný na interné alebo externé projekty. V rámci externých projektov ide o prevod aktivít zo zeme materskej spoločnosti do Brna a v prípade interných procesov sa jedná o presun činností v rámci SSC medzi tímami. Rozsah interných presúvaných projektov je ale viditeľne menší než rozsah externých projektov čo do dĺžky trvania projektu aj množstve presúvaných činností. (Novotný, 2017)

## 2.4 Popis transition processu

V tejto kapitole bude vysvetlené, čo vlastne „Transition process“ znamená, a ako ho má centrum zdieľaných služieb nastavený.

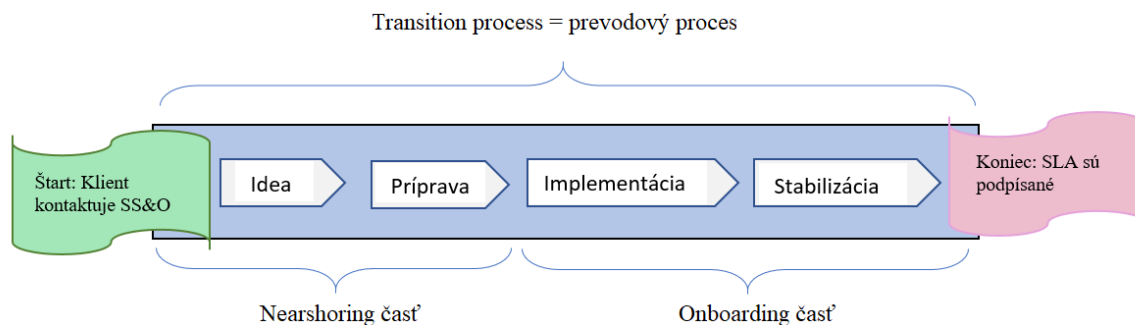
**Hlavné otázky, ktorými sa proces zaoberá sú:**

- Prečo máme transition process ?
- Kto je do neho zahrnutý ?
- Výstupy ?

V neposlednom rade je nutné spomenúť a podrobne popísať jednotlivé fázy, ktoré majú každá svoje špecifiká a svoj unikátny význam v transition processe. (Transition process, 2013)

### 2.4.1 Prečo máme transition process?

Transition process umožňuje SS&O (Shared services and operations) transferovať aktivity kontrolovanou, súvislou a efektívnou cestou, pričom udržiava riziká a náklady pod kontrolou.



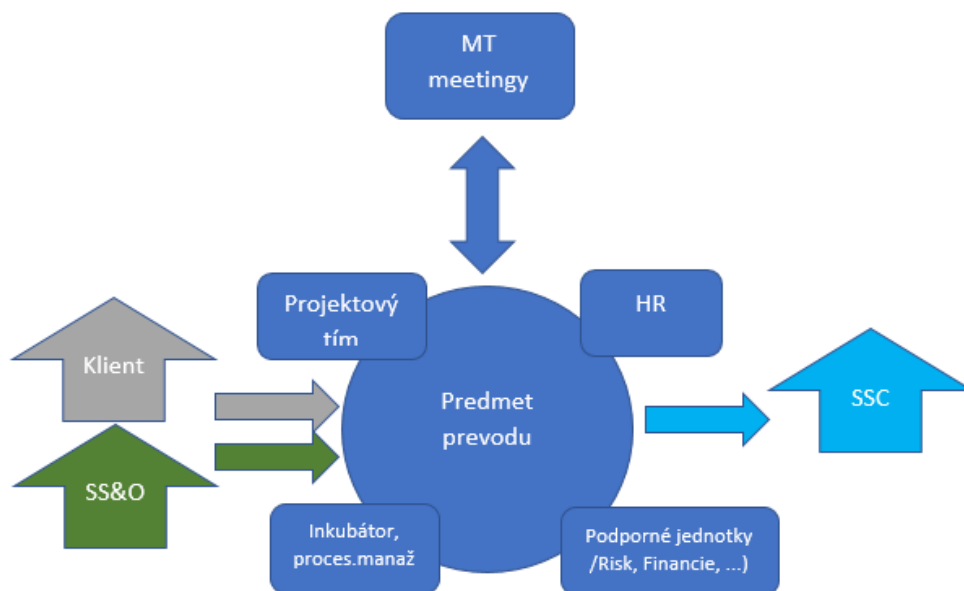
Obrázok 10: Priebeh Transition processu (podľa: Transition process, 2013)

### Zámer procesu:

- Podporiť plynulý prenos aktivít alebo procesov do SSC Brno ako zo strany aktuálneho tímu v krajine materskej spoločnosti tak zo strany nového tímu v Brne. (Transition process, 2013)
- Zabezpečiť, že transferované aktivity alebo procesy sa prevádzajú v súlade s klientskými požiadavkami na kvalitu, čas, náklady a riziká. (Transition process, 2013)
- Zaistiť budovanie dôverného podnikateľského vzťahu, ktorý nebude iba na dobu prenosu aktivít, ale aj po jeho skončení. (Transition process, 2013)

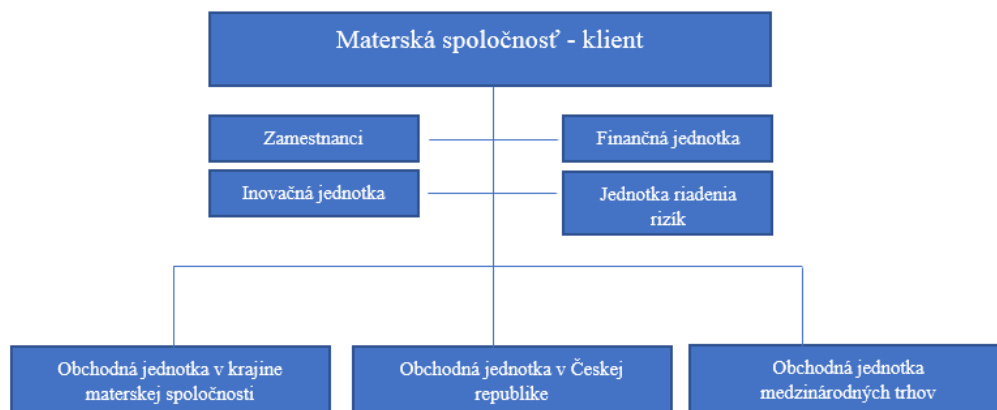
### 2.4.2 Kto je do neho zahrnutý?

Hlavní aktéri transition processu sú sústredení v okolí predmetu prevodu – v každej fáze procesu sú zahrnutí účastníci pre určitú úlohu.



Obrázok 11: Priebeh transition processu (vlastné vyhotovenie podľa: Transition process, 2017)

Materská spoločnosť je veľmi veľkou nadnárodnou firmou – skupinou, počítajúcou viac ako 42000 zamestnancov a približne 1600 pobočiek. Vzhľadom k takémuto rozsahu existujú interné kontrakty v rámci firmy, ktoré vytvárajú jednotlivé entity materskej spoločnosti. Zjednodušene teda môžeme hovoriť o materskej spoločnosti a jej jednotlivých entitách združených podľa daných okruhov. Napríklad IT oddelenie materskej spoločnosti poskytuje HW a SV vybavenie jednotlivým entitám vrátane materskej spoločnosti, čo musí byť ošetrené práve spomínanými internými zmluvami. Toto vysvetľuje pohľad na 3 hlavné strany transition processu, ktorými sú klient (materská spoločnosť), nearshoring (projektový tím na strane vybranej entity z ktorej sa bude tím prevádzkať) a onboarding (projektový tím na strane SSC, kam sa bude tím prevádzkať).



Obrázok 12: Štruktúra skupiny spoločnosti (upravené podľa: Novotný, 2017)

Proces prebieha zľava doprava (viď obr. 11) – teda na strane klienta vznikne myšlienka o možnom prevode aktivít do SSC. Na úplnom začiatku tejto myšlienky je teda iba nearshore manažér a generálny manažér vybranej entity. Rozhodnutie vychádza zo skupinovej stratégie, ktorá sa týka znižovania nákladov, šetrenia FTE a podobne, z dôvodu ktorej má manažment nastavené určité ciele, ktoré je možné splniť práve napríklad prevodom tímu. Prvotná myšlienka je teda na strane klienta. Následne sa začne vykonávať mapovanie aktivít, ktoré by mohli byť vhodné k prevodu a ich rozdelenie na vhodné k prevodu a nevhodné k prevodu.

Po stanovení výsledkov z tohoto mapovania je určený tím, prípadne jeho časť, ktorá bude predmetom projektu. Obnoarding tím na strane SSC je prvotným kontaktom pre zaistenie tohoto transferu a pre spustenie projektu. Popri tom všetky strany spolupracujú a komunikujú s ďalšími zainteresovanými stranami, potrebnými k úspešnej realizácii projektu, ktorými sú napríklad HR, IT, finančné oddelenie, právne oddelenie, risk manažent, Inkubátor tím, atď.

Primárnym zákazníkom SSC je interný zákazník – entita z ktorej je tím prevádzaný a klient, ktorým je materská spoločnosť. Samozrejme, aktivity a procesy, ktoré sa v danom tíme vykonávajú majú vplyv na konečného – externého zákazníka, ktorým je užívateľ – spotrebiteľ služieb, ktoré spoločnosť poskytuje. To znamená, že výkon tímu má dopad ako na interného, tak na externého zákazníka, čo núti firmu vykonávať prácu na vysokej úrovni z pohľadu času, kvality aj nákladov. Toto je ďalším dôvodom vzniku transition processu. (Transition process, 2013)

### **Hlavní účastníci a ich role:**

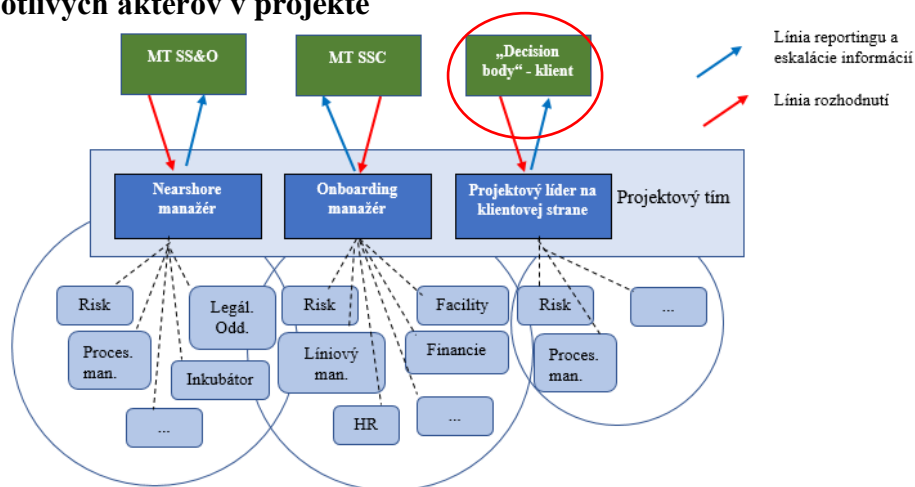
- Nearshore manažér
  - Takzvaný sprievodca zo strany materskej spoločnosti (SS&O), ktorý prevádza celým procesom prevodu do Brna, ktorým ostane až do doby, kým projekt dosiahne svojej destinácie
  - Pomocník, ktorý vysvetlí jednotlivé kroky a prevedie cestou prevodu projektu
  - Počas samotného procesu sa vedenie zmení na Onboarding manažéra, ale Nearshore manažér zostane zodpovedný za celý proces
  - Komunikuje pravidelné novinky a postup projektu s projektovým tímom
  - Vyžaduje splnenie jednotlivých sub-výstupov (výstupy jednotlivých etáp procesu), aby bolo možné sledovať onboardingový proces a rezervovať voľné kapacity jednotlivých expertov
  - kvalita a spotreba času jednotlivých inputov ostáva na zodpovednosti expertov a line manažérov (Transition process, 2013)

- Projektový vedúci na strane klienta
  - Podporuje projekt a je hlavným SPOC-om (single point of contact – kontaktná osoba) na strane klienta
  - Rozhoduje v záujme klienta, zaisťuje informácie
  - Môže byť externý pracovník, avšak väčšinou sa jedná o interného manažéra alebo team leadra (Transition process, 2013)
  
- Onboarding manažér
  - Hlavný prostredník komunikácie v SSC počas trvania projektu – na strane krajiny, do ktorej bude projekt (tím) prevedený
  - Zaisťuje komunikáciu s tímom v SSC a sprevádza projektom a jeho jedinečnými aspektami pre konkrétnu pobočku (Transition process, 2013)
  
- Inkubátor
  - Počas celého projektu tento tím úzko spolupracuje s klientom, projektovým tímom a procesnými manažérmi – tím je situovaný v krajine materskej spoločnosti
  - Hlavnými úlohami tímu sú:
    - mapovať a sledovať procesné toky aktuálneho tímu, ktorý požadované prevádzané aktivity vykonáva (s podporou procesného manažmentu),
    - dokumentovať proces – prehľad a popis procedúr,
    - merať aktivity pre kalkuláciu objedmov aktivít a FTE's (full time employees – zamestnanci na hlavný pracovný pomer), ktoré majú byť transferované,
    - pomáhať s poskytovaním tréningu nových zamestnancov v novom tíme,
    - pomáhať počas shadowingovej (kontrolnej) fázy,
    - tvorba návodov k práci a tréningových materiálov. (Transition process, 2013)
  
- Procesný manažment
  - Pomáha identifikovať, mapovať a vyjasňovať procesy
  - Musí validovať všetky procesy, ktoré majú byť transferované do Brna pre zaistenie kvality a dobrého prehľadu aktivít, ktoré sú zahrnuté v projekte



- HR
  - Blízka kooperácia s Onboarding managementom počas celého projektu pre hladké zaistenie pracovných síl, či už interného prevodu zamestnancov medzi tímami alebo nového náboru externých uchádzačov (Transition process, 2013)
- Právne oddelenie, oddelenie rizík a povolení
  - Ich činnosť je nutná pre uistenie, že Nearshoring koná kontrolovane a bezpečne bez nevyžiadaných „prekvapení“ počas projektu. (Transition process, 2013)
  - Ovplynené procesy a aktivity sú sledované pomocou tzv. Torpedo scanu – prehľad aktivít „od podlahy“. (Transition process, 2013)
  - Poskytujú doporučenia viazané na možné riziká projektu a vzhľadom k právnym záležitostiam – tieto doporučenia sú zahrnuté do akčného plánu, ktorý je na pravidelnej bázi sledovaný a je plne implementovaný na konci projektu. (Transition process, 2013)
- Oddelenie financií
  - Kalkulácie Business case a potenciálneho zisku
  - Vstupy pre Business case sú poskytnuté projektovým tímom (projektový plán, tréningový plán, očakávané zmeny FTE,...) (Transition process, 2013)

### Role jednotlivých aktérov v projekte



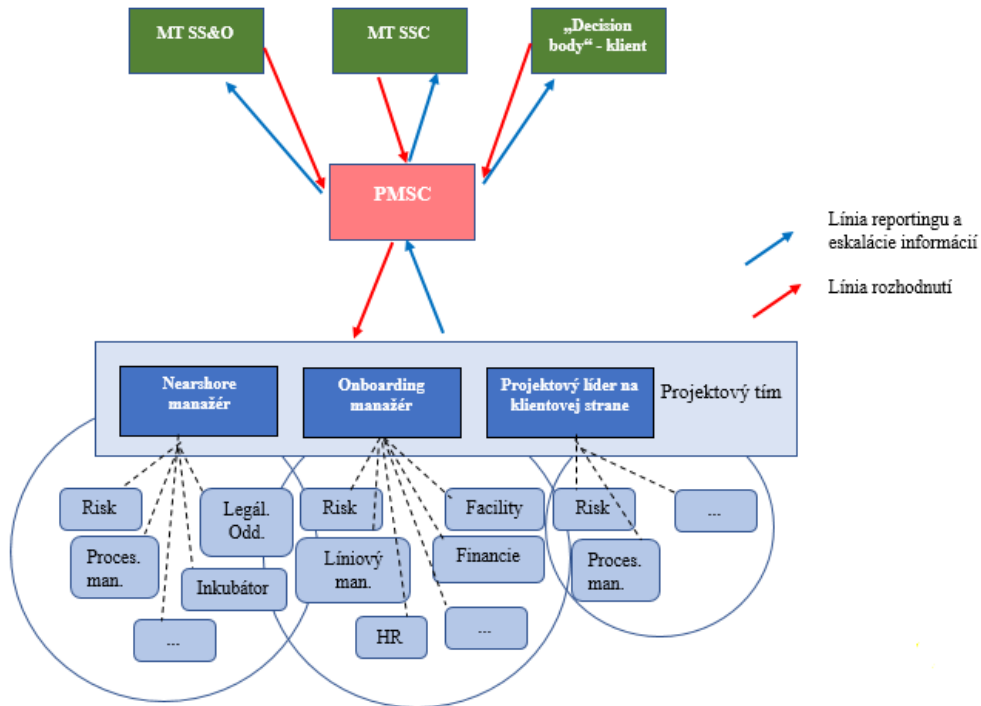
Obrázok 13: Role aktérov v prevodovom procese (podľa: Transition process, 2013)

Pre zjednodušenie pohľadu na jednotlivých aktérov procesu je možno vyčleniť dve strany – strana, ktorá má v záujme presúvať aktivity do Brna – manažérsky tím na strane klienta (nearshoring party), a strana, ktorá tento prevod bude realizovať (receiving party). Top manažment v materskej spoločnosti je rozhodujúcim v otázke rozhodnutia o budúcom prevádzaní tímov do SSC (v grafe – decision body of client). Je priamo na rozhodnutí klienta, akú organizačnú úroveň vyberie ako rozhodujúci článok – „decision body of client“ – či už sa jedná o generálneho manažéra (GM), senior generálneho manažéra (SGM) alebo iné. Po schválení rozhodnutia prevodu tímu prechádza zodpovednosť na Nearshore manažéra materskej spoločnosti začať podnikáť kroky k spusteniu projektu prevodu. Tento manažér komunikuje s oddeleniami risku, právneho oddelenia, procesného managementu, inkubátoru a podobne. S týmito oddeleniami je potrebné spolupracovať pre možnosť spustenia projektu a pre možnosť prechodu od jednej fázy k ďalšej, keďže pre tieto prechody je nutné zaistiť splnenie jednotlivých výstupov, ktoré vznikajú aj vďaka týmto oddeleniam.

Približne v polovici procesu pri prechode z prípravnej fázy do implementačnej preberá vedenie prevodu aktivít Onboarding manažment v Brne. Ten má rovnako zaistenú kooperáciu risk oddelenia, financií, HR, IT, atď., ktorí zaisťujú potrebné sprievodné záležitosti.

Všetky zainteresované strany projektu spolu neustále komunikujú a prenesením vedenia v polovici projektu neznamena koniec práce pre predchádzajúcich lídrov. Komunikácia a kooperácia pretrvávajú po celú dobu trvania projektu. Jednotlivé strany si vymieňajú medzi sebou informácie, skúsenosti, zdieľajú novinky a poskytujú pomoc. Nástrojom pre reportovanie informácií o projekte je takzvaný PSR - „project status report“ – report o stave projektu (ďalej iba PSR). Jednotlivé strany dodržiavajú pravidelné stretnutia (približne raz za týždeň), ktoré sa nazývajú „management team meetings“ (ďalej iba MT), na ktorých sa osobne preberá priebeh a jednotlivé fázy projektu. Zo začiatku bolo problematické určiť primárneho príjemcu reportov. Rozhodnutie „komu interne reportovať“ padlo nakoniec na generálneho manažéra SSC a na team leadera Onboarding tímu.

Okrem MT stretnutí existuje najdôležitejší druh, ktorým je „project managerial steering committee“ (ďalej len PMSC), na ktorom sa stretávajú všetci stakeolderi projektu a zdieľajú informácie. Nástrojom na uchovávanie dát je PSR report. (Transition process, 2013)



Obrázok 14: Zainteresované strany projektu spolu s PMSC (podľa: Transition process, 2017)

### 2.4.3 Výstupy

Výstupy sú definované po každej fáze pre uistenie sa, že sú:

- v súlade s účelom každej fázy,
- realistické (možné dosiahnuť). (Transition process, 2013)

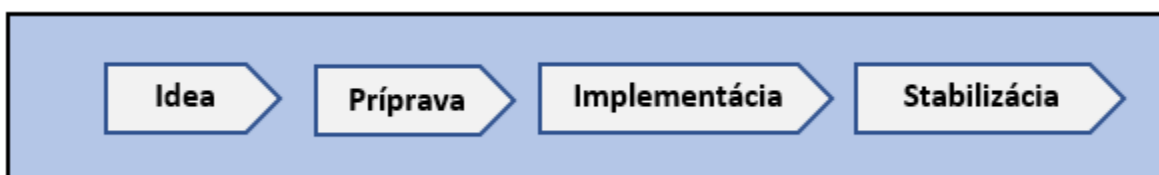
### 3 typy výstupov:

- „Showstopper“
  - V prípade nedosiahnutia tohto výstupu je proces ukončený okamžite. (Transition process, 2013)

- Transition process nemôže pokračovať do ďalšej fázy, pokiaľ tento výstup nie je uskutočnený – dosiahnutý. (Transition process, 2013)
- Výstup, ktorý je možno vynechať
  - Iba v prípade, že sú splnené vopred definované podmienky. (Transition process, 2013)
- Ostatné
  - Musia byť uskutočnené, ale nie všetky sú potrebné pre rozhodovanie k prechodu do ďalšej fázy procesu (GO/NO GO). (Transition process, 2013)
  - Neblokujú prechod do ďalšej fázy projektu, ak nie sú všetky tieto výstupy kompletne dosiahnuté. (Transition process, 2013)
  - Pri prechode z prípravnej fázy do implementačnej musí byť hotový implementačný plán a odloženie niektorých výstupov nesmie mať negatívny vplyv na progres a kvality prenosu. (Transition process, 2013)

## 2.5 Jednotlivé fázy projektu

Transition proces je zložený zo štyroch fáz, ktorými sú Idea, Príprava, Implementácia, Stabilizácia.



Obrázok 15: Fázy transition processu (vlastná tvorba)

### 2.5.1 Fáza idey

**Účel fázy:**

Táto fáza sa zameriava na hĺbkovú kontrolu definovaných oblastí a poskytuje rozhodnutie, či bude po jej skončení projekt pokračovať alebo bude ukončený. Pokiaľ

rozhodnutie určí pokračovanie projektu, vstupuje sa do novej nasledujúcej fázy, kde sa preveruje uskutočniteľnosť prenosu aktivít alebo procesov v detailoch a pripravuje sa na ďalšiu fázu implementácie. Po vynesení stanoviska o pokračovaní, na konci fázy Idey je nutné informovať všetky zainteresované strany o jednotlivých rozhodnutiach a o potrebe kapacity pracovných síl vyžadovaných pre ďalšiu fázu. V tejto fáze prebieha reporting smerom k managementu zo strany Nearshoring tímu.

Myšlienka preniesť aktivity/procesy je dôverná a iba málo subjektov môže byť do tejto fázy zahrnutých.

Táto fáza trvá približne 1 mesiac a sú z nej definované výstupy, vďaka ktorým je dosiahnutý účel fázy a sú definované aj tie výstupy, ktoré je možné preskočiť (viď tabuľka 2). Červenou farbou sú vyznačené tie výstupy, ktoré sú Showstoppermi – teda bez nich nie je možné pokračovať do ďalšej fázy a zelenou farbou tie, ktoré je možné za určitých podmienok preskočiť. (Transition process, 2013)

## Výstupy Idea fázy

projekt	proces	legálne kritérium	risk/audit	fiancie	HR	IT/vybavenie	komunikácia	organizácia
	definovať a odsúhlasiť záber činností, ktoré majú byť prevádzané s SS&O Nearshore manažérom a risk oddelením	Zabezpečiť zákonné odporúčanie pre možnosť prevodu aktivít/procesov v danom rozsahu( bankové, poisťovnice licencie, ochranu dát, ochranu osobných údajov,...)	v prípade už existujúceho auditu zistenie, či existujú aplikovateľné auditové doporučenia	porovnanie platových tried v zemi pôvodnej a novej, v ktorej tým bude - má zmysel nearshorovať - zmysel šetrenia nákladov	zoznam potrebných zamestnancov - rolí	zoznam potrebných systémov	príprava komunikačného plánu - komunikácia medzi organizáciami, k zamestnancom,...	
	rozhodnutie o komplexite projektu - jednoduchý, strednej zložitosti, zložitý		kontrola nutnosti oboznamovať národnú banku v zemi materskej spoločnosti - príkaz o notifikácii dáva SSC, legálne oddelenie na strane klienta notifikuje národnú banku	odhad plánovaných investícií	odhad FTE's	poskytnutie zoznamu aplikačných manažérov	formálne rozhodnutie klienta k prevodu aktivít/procesov	
	predpokladaný čas prevodu				posúdenie možností zamestnancov, ktorí majú byť prevodom dotknutí			
	definovanie potrebnej podpory od Inkubátor tímu							

Tabuľka 2: Výstupy z fázy Idey (podľa: Transition proces,2013)

## Zoznam tipov a výstupov, ktoré sú oporou pre zaistenie všetkých potrebných záležitostí Idea fázy

Oblasť	Požiadavky	Prečo?	Tipy
<b>ICT Facilities</b>	<p>Aké sú požiadavky na ICT/facility/systémy?</p> <p>Sú potrebné špeciálne softwary alebo licencie?</p> <p>Je potrebný špeciálny hardware?</p> <p>Je potrebné štandardné alebo špeciálne vybavenie?</p>	<p>Vyhnuť sa neočakávaným technickým závadám počas implementácie, pretože takéto problémy môžu viesť k neočakávaným nákladom alebo k oneskoreniu projektových fází</p>	<p>Vyžiadať si od klienta zoznam používaných IT systémov. Základné používané programy je jednoduché inštalovať a spoznať, avšak nové programy a softwary môžu vyžadovať dodatočný čas a preto môžu mať vplyv na načasovanie projektu. Je potrebné rozsah týchto IT zdrojov bližšie definovať aj v prípravnej fáze. Nový hardware vyžaduje náklady - bude to mať vplyv na rozpočet? Táto potreba je tiež nutná, aby bola špecifikovaná v prípravnej fáze. Je nutné presne porozumieť požiadavkám na tieto zdroje, aby sa vyhlo neskorším problémom s IT počas prevodu aktivít.</p>
<b>Právne Risk záležitosti</b>	<p>Existujú nejaké právne alebo rizikové showstoppery?</p> <p>Existujú nejaké právne povinnosti?</p> <p>Existujú nejaké licencované aktivity?</p> <p>Existujú špecifické legálne alebo risk odporúčania?</p>	<p>Získať povedomie o možných právnych alebo rizikových bariérach a showstopperoch, ktoré sa diskutujú s príslušnými oddeleniami a klientom pre to, aby sme sa vyhli vplyvu showstoppera v neskorších etapách. Prípadná zmena rozsahu po komunikácii odborom môže mať veľký vplyv na ľudí na klientskej strane. Je nutné získať informácie od právneho a risk oddelenia o pravdepodobnej kapacite nutnej k vykonaniu odporúčaní a torpedu scanu v prípravnej fáze.</p>	<p>V ktorej právnej oblasti sú aktivity, ktoré sú aktuálne v pláne k prevodu? Od toho závisí, či je proces prevodu považovaný za outsourcing alebo za jednoduchý presun aktivít. Je nutné zistiť, či sa jedná o kľúčové aktivity prípadne o kritické aktivity. Zaisťovať dostatočne včasnú komunikáciu s právnym oddelením, aby o projekte boli informovaní tak skoro ako je možné - aby mohli poskytnúť zoznam možných bariér alebo showstopperov v prevode.</p>
<b>HR</b>	<p>Doporučenia klienta HR</p> <p>Pripraviť komunikáciu s odbormi, tímami, jednotlivcami</p> <p>Odhadnúť požadované profily</p>	<p>Odbory musia byť informované v prípade každého prevádzaného projektu. Hladký HR proces a zmenový manažment sú kľúčom k úspešnému prevodu. Je vhodné poskytnúť skúsenosti klientovi z iných projektov a poukázať na vlastnú zainteresovanosť.</p>	<p>K dispozícii je príklad prezentácie pre odbory. Na strane klienta by sa malo pripraviť stretnutie spoločne s HR a Nearshore manažérom pre informovanie odborov. Po tom ako je táto informácia predaná, je treba informovať zainteresované tímy a jednotlivcov v daných tímoch.</p>

Tabuľka 3: Zoznam tipov a výstupov, ktoré sú oporou pre zaistenie všetkých potrebných záležitostí Idea fázy (podľa: Transition proces, 2013)

**Výstupy, ktoré je možné preskočiť:**

- Kontrola nutnosti informovať národnú banku krajiny materskej spoločnosti. (Transition process, 2013)

**Kritéria možnosti preskočenia:**

- Rozhodnutie právneho oddelenia, nie je možné generalizovať, je nutné pristupovať k danému výstupu individuálne projekt od projektu. (Transition process, 2013)

**Iné potrebné činnosti nutné v prípade preskočenia daného kroku:**

- Znovu záleží na rozhodnutí legálneho oddelenia a na konkrétnom projekte. (Transition process, 2013)

Hlavným cieľom fázy Idey je rozhodnutie o možnosti zahájenia fázy prípravy – toto rozhodnutie je zodpovednosťou manažmentu SS&O a „decision body of client“, pričom je konzultované s právnym oddelením a aj priamo s klientom. Je zároveň nutné informovať odbory v materskej spoločnosti odkiaľ sa aktivity budú presúvať. Tie majú v krajine materskej spoločnosti veľmi silné postavenie a je nutné im informáciu podať skôr ako samotným zamestnancom aktuálne pracujúcim v tíme, ktorý bude presunutý.

Rozhodnutie o pokračovaní do ďalšej fázy je založené na:

- tzv. Idea dokumente a na splnených výstupoch z tejto fázy,
- preskočených výstupoch (tých, ktoré bolo možno preskočiť) spolu s dôvodom, prečo tak bolo vykonané,
- dostupnosti zdrojov na oboch stranách,
- neprítomnosti showstopperov (resp. ich úspešného splnenia). (Transition process, 2013)



Idea dokument je dokument, v ktorom sa vyjadruje rozhodnutie o tom, či bude Idea fáza pokračovať do ďalšej fázy projektu. Zároveň obsahuje popis prevádzaných činností a ich rozsah, počet zamestnancov potrebných k výkonu prevedených aktivít, potvrdenie splnenia jednotlivých výstupov (s prípadnými komentármi konkrétnych bodov), názov tímu, ciele projektu, určenie zložitosti projektu, menovanie projektového tímu, časové rozloženie nasledujúcich krokov a fáz, atd. (Transition process, 2013)

### **Dopad rozhodnutia:**

- Projektový tím alebo PMSC získava mandát pre všetky nevyhnutné rozhodnutia v ďalšej fáze, ktoré sa budú reportovať MT SS&O pomocou dashboardu. (Transition process, 2013)
- SS&O a klient zaistujú zdroje projektu. (Transition process, 2013)
- Klient informuje odbory (pokiaľ je to možné). (Transition process, 2013)
- Náborový proces v SSC Brno je možné spustiť pod dohľadom SS&O (strany klienta). (Transition process, 2013)

## **2.5.2 Fáza prípravy**

### **Účel fázy:**

Fáza prípravy predstavuje podrobnejšiu a detailnejšiu kontrolu uskutočniteľnosti prevodu aktivít/procesov v určenom rozsahu. Jedná sa o prípravu projektu na implementáciu na oboch stranách (SS&O a klient), aby v ďalšej fáze nevznikli problémy, ktoré by mohli narušiť plánovaný trojimperatív projektu. Táto fáza trvá približne 4-6 mesiacov a jej začiatok je možný až po komunikácii s odbormi. Ide o veľmi zložitú fázu v porovnaní s ostatnými, hlavne z pohľadu výstupov, ktorých je na rozdiel od zvyšných troch najviac. Okrem iného je nutné zabezpečiť všetky náležitosti k tomu, aby sa aktivity mohli začať vykonávať a aby mohli ľudia začať pracovať. V prípade zanedbania dôležitých prvkov alebo ich zabudnutia je možné, že fáza implementácie by mohla začať oneskorene, alebo by jej priebeh nebol hladký. Ďalej je tu zahrnutých už oveľa viac zainteresovaných strán než v Idea

fáze, preto je veľmi dôležitá komunikácia medzi jednotlivými stranami, ktorá prebieha pomocou rôznych kanálov, ako sú e-mail, Skype, osobný kontakt, atď.

Predchádzajúce skúsenosti spoločnosti dokazujú, že je nutné stráviť značné množstvo času a zdrojov v tejto fáze, aby bolo možné vyhnúť sa potenciálnym problémom v nasledujúcich fázach. Po príprave všetkých potrebných náležitostí sa podobne ako v prvej fáze žiada o ukončenie aktuálnej a povolenie k štartu nasledujúcej fázy na MT SS&O, kde je ešte priestor a v podstate posledná možnosť ukončenia projektu. V histórii transition processu spoločnosti sa zatiaľ nikdy nestalo, že by bol projekt po schválení prípravnej fázy ukončený. Jeden konkrétny projekt bol ukončený počas prípravnej fázy, avšak odvtedy sa scenár neopakoval.

Počas prípravnej fázy je nutné definovať zložitosť projektu na jednoduchý, priemerný alebo zložitý, podľa čoho sa následne odvíja aj počet FTE's, doba trvania jednotlivých fází a zároveň aj projektu. V priebehu tejto fázy je možné zistiť, že rozsah aktivít je obširnejší alebo naopak menej obširny, alebo že sú nutné nové aplikácie či licencie. Táto hodnota určenia zložitosti/komplexnosti sa teda počas prvých dvoch fází môže meniť, je nutné ju teda na konci prípravnej fázy prehodnotiť.

Torpedo scan je činnosť ktorá sa v prípravnej fáze vykonáva prvýkrát a v stabilizačnej fáze sa robí druhýkrát pre overenie aktuálnosti informácií. Toto mapovanie analyzuje procesy, v ktorých sa vyhľadávajú možné riziká. Jednotlivé aktivity sú teda analyzované krok po kroku a v prípade zistenia možného rizika v danom procese je nutné dané riziko zaradiť do skupiny podľa toho, či sa jedná o riziko, ktoré je možné akceptovať, alebo je nutný zásah a opatrenie pre jeho mitigáciu. Výsledok torpedo scanu sa odzrkadľuje v tzv. risk odporúčaníach, ktoré poskytuje risk manažment a je uvažované aj pri rozhodovaní o prechode do nasledujúcej fázy.

Rovnako dôležitou analýzou je delta analýza, pri ktorej je stanovená vyčlenená časť procesu, ktorá sa v novom prevádzanom tíme bude vykonávať. Niekedy nie je možné transferovať celý proces z rôznych dôvodov a v tom prípade je nutné vyčleniť hranice v procese, medzi

ktorými sa nachádza taká časť, ktorá je možná k prevodu. Táto hranica sa nazýva deltou. Význam tejto analýzy tkvie v zistení dopadu rozdelenia procesu – aké dodatočné prvky je nutné zaistiť pre toto rozdelenie (komunikačný plán, komunikačné kanály,...).

Ďalším dôležitým prvkom, ktorý je nutný definovať je „Business continuity management“, ktorý zaisťuje plynulé a ničím nenarušené odvádzanie pracovných aktivít v prípade krízy, alebo narušenia v pracovnej sfére. Zaisťuje teda informácie o náhradnom pracovisku v prípade neprístupnosti toho aktuálneho, kontaktné osoby, ktoré sú v krízovej situácii k dispozícii, informácie o postupe v prípade straty kľúčových zamestnancov alebo systémov. Úroveň časovej náročnosti vykonávaných činností je definovaná pomocou ukazateľa RTO (recovery time objective). V prípade vybranej spoločnosti sú hodnoty definované nasledovne:

- RTO5 – aktivity musia byť vykonané do mesiaca
- RTO4 – aktivity musia byť vykonané do 1 týždňa
- RTO3 – aktivity musia byť vykonané do dvoch dní
- RTO2 – aktivity musia byť vykonané do 1 dňa
- RTO1 – aktivity musia byť vykonané v ten istý deň

Ostatné prvky nutné splniť v tejto fáze sú zobrazené v tabuľke č.4, kde červenou farbou sú vyznačené tie výstupy, ktoré sú Showstoppermi – teda bez nich nie je možné pokračovať do ďalšej fázy a zelenou farbou tie, ktoré je možné za určitých podmienok preskočiť. (Transition process, 2013)

## Výstupy z prípravnej fázy

projekt	proces	legálne kritérium	risk/audit	fiancie	HR	IT/vybavenie	komunikácia	organizácia
skomponovanie projektového tímu na strane klienta + projektový leader	tvorba "AS IS" procesnej mapy - zodpovedností	poskytnutie legálnych odporúčaní	tvorba risk odporúčaní ohľadne operačných rizík, auditových problémoch,...	obdržanie finančných odporúčaní (vstupy: investičný rozpočet, business case, projektový rozpočet, porovnanie pravidelných nákladov, ...) - zámerom je definícia break even pointu	tvorba popisu práce pre zamestnancov na danom projekte	zoznam IT požiadavkov	úprava a kompletácia komunikačného plánu	tvorba návrhu organizačnej štruktúry v SCC a menovanie doménového manažéra
skomponovanie projektového tímu na strane SSaO	tvorba "TO BE" popisu projektu - interakcie a rozdelenie projektu	informovať národnú banku v zemi materskej spoločnosti	spustiť torpedo scan	Prípraviť SSC na účtovanie počas projektu	scan kompetencií zamestnancov ovplyvnených projektom	zoznam požiadavkov na vybavenie		tvorba TOM na strane klienta
komunikácia s klientom: a) aká je jeho rola v prevodovom procese (prípadne vykonať školenie), b) čo potrebuje predvídať (náklady,...)	potvrdenie TO BE procesu menovaním nearshoring process manažéra v SSaO		tvorba BCM - business continuity management	obdržanie daňových odporúčaní	na základe scanu kompetencií, tvorba plánu prevodu zamestnancov	testovanie IT systémov		tvorba TOM na strane SSC
tvorba projektového plánu (identifikácia možnej potreby väčšieho množstva zamestnancov)	zoznam aktuálnych KPIs používaných na meranie procesov			kalkulácia BCM nákladov a ich zahrnutie do business casu	vytvoriť popis práce na základe aktuálnych profilov	kontrola, či je potrebná telefonická infraštruktúra (help desk, ...)		tvorba operačného modelu pre prevodové obdobie
identifikácia možnej podpory navyše, ak bude potrebné	definícia požiadavkov na reporting smerom ku klientovi				kalkuláci počtu FTEs, ktoré majú byť trasferované			identifikácia kooperačného modelu pre budúcu organizáciu
definícia projektových rizík a definovanie krokov na ich mitigáciu	delta analýzy procesných procedúr				tvorba plánu náboru			
tvorba projektovej listiny (iba v prípade veľkých projektov)	písanie/prekladanie procesných procedúr				zosúladenie plánu prevodu zamestnancov s náborovým plánom			
tvorba implementačného plánu					tvorba tréningového plánu pre SSC			
rekalkulácia komplexnosti (zložitosti) projektu - porovnanie s fázou idey								

Tabuľka 4: Výstupy z fázy Prípravy (podľa: Transtion process, 2013)

### **Výstupy, ktoré je možné preskočiť:**

- 1) tvorba "AS IS" procesnej mapy – zodpovedností,
- 2) informovať národnú banku v zemi materskej spoločnosti,
- 3) kalkulácia BCM nákladov a ich zahrnutie do Business Casu,
- 4) scan kompetencií zamestnancov ovplyvnených projektom,
- 5) na základe scanu kompetencií, tvorba plánu prevodu zamestnancov,
- 6) zosúladenie plánu prevodu zamestnancov s náborovým plánom,
- 7) testovanie IT systémov,
- 8) tvorba návrhu organizačnej štruktúry v SCC a menovanie doménového manažéra.  
(Transition process, 2013)

### **Kritéria možnosti preskočenia:**

- 1) V prípade, že proces AS IS je už dokumentovaný. (Transition process, 2013)
- 2) Možno preskočiť iba v prípade, že legálne odporúčania tvrdia, že notifikácie nie sú potrebné - rozhodnutie MT klienta predtým. (Transition process, 2013)
- 3) V prípade, že RTO nie je 1,2 alebo 3. (Transition process, 2013)
- 4) Pre nové aktivity, ktoré nie sú zahrnuté v prevodovom procese ale sú hneď vykonávané v Brne. (Transition process, 2013)
- 5) Pre nové aktivity, ktoré nie sú zahrnuté v prevodovom procese ale sú hneď vykonávané v Brne. (Transition process, 2013)
- 6) pre nové aktivity, ktoré nie sú zahrnuté v prevodovom procese ale sú hneď vykonávané v Brne. (Transition process, 2013)
- 7) V prípade, že aplikácie sú už v Brne používané. (Transition process, 2013)
- 8) V prípade, že doména už v Brne existuje. (Transition process, 2013)

### **Iné potrebné činnosti nutné v prípade preskočenia daného kroku:**

- 1) Prehľad existujúcich AS IS procesov, o ktorých klient potvrdí, že sú aktuálne a zmapované na vhodnej úrovni. (Transition process, 2013)

2) – 8) Žiadne nie sú aplikovateľné. (Transition process, 2013)

Hlavným cieľom fázy prípravy je rozhodnutie o možnosti zahájenia fázy implementácie – toto rozhodnutie je zodpovednosťou manažmentu SS&O a „decision body of client“, pričom je konzultované s právnym oddelením, risk managementom a oddelením financií. Je zároveň potrebné informovať národnú banku krajiny materskej spoločnosti.

Rozhodnutie o pokračovaní do ďalšej fázy je založené na:

- prípravnom dokumente a zozname splnených výstupov z tejto fázy. (Transition process, 2013)
  - Súčasti prípravného dokumentu:
    - Risk odporúčania
    - Cieľový operačný model
    - Implementačný plán
    - Projektový Business Case
- Nepítomnosti showstopperov. (Transition process, 2013)

Prípravný dokument je dokument, v ktorom sa vyjadruje rozhodnutie o tom, či bude fáza prípravy pokračovať do ďalšej fázy implementácie. Zároveň obsahuje definovanie rozsahu prevádzaných aktivít, finálny počet FTEs, rozdelenie procesov na jednoduché a zložité k prevodu, dohoda o budúcom nastavení KPIs, plánované rezervy v kapacitách, zoznam nevykonaných činností, risk a legálne odporúčania, zaistenie vybavenia tímov, zoznam dosiahnutých výstupov atď.

#### **Dopad rozhodnutia:**

- Projektový tím alebo PMSC získava mandát pre všetky nevyhnutné rozhodnutia v ďalšej fáze. (Transition process, 2013)
- Nábor zamestnancov v SSC Brno môže začať bez ďalších schválení od MT SS&O. (Transition process, 2013)

### 2.5.3 Implementačná fáza

#### Účel fázy:

Implementačná fáza je priestorom pre zaistenie ľudí, procesov a systémov do procesu, aby aktivity mohli byť v SSC vykonávané bez minimálnej podpory klienta.

V prípade, že Prípravná fáza je vykonaná poctivo a všetky schválenia a potvrdenia sú hotové, v druhej časti projektu (fáza implementácie a stabilizácie) sú bez závažnejších problémov.

Je možné túto fázu rozdeliť na 2 časti, pričom jednou z nich je tréning zamestnancov v novom prevedenom tíme a druhou je takzvaný „shadowing“, teda kontrola pracovných úkonov zo strany zamestnancov v krajine materskej spoločnosti (tento pojem je štandardne v danej oblasti používaný vo forme jeho anglického názvu, preto bude aj v práci ďalej používaný v tejto forme).

Tréning môže byť vykonávaný v Brne alebo v krajine materskej spoločnosti podľa dohody s klientom, pričom zvažované prvky k rozhodnutiu sú hlavne schopnosti zamestnancov, jazykové schopnosti a podobne. Tréning prebieha na základe detailného tréningového plánu, ktorý bol vytvorený v prípravnej fáze. Zodpovednosť za vykonané aktivity v tejto fáze stále ostávajú na strane pôvodného tímu v krajine materskej spoločnosti. V tomto období sa zamestnanci zdokonaľujú vo výkone svojej práce, neustále komunikujú so zahraničnými kolegami, ktorí sú k dispozícii v prípade nejasností a dotazov.

Dĺžka trvania shadowingu sa odvíja od kvality vykonanej práce a zapracovanosti, a v konečnom dôsledku od splnenia hraničných hodnôt KPIs. KPIs sa stanovujú v prípravnej fáze, kedy sa nazývajú „transition KPIs“. Následne sa po implementačnej fáze zmenia na „operational KPIs“, ktoré sú už definitívnymi hodnotami vyžadovanými zo strany klienta. Hlavný rozdiel medzi týmito dvoma typmi nie je ani tak v ich prísnosti, ako v ich objeme - meria sa hlavne kvalita, kvantita, a podobne. Nové operačné KPIs majú väčšinou paradoxne menej ukazateľov ako pôvodné prevodové KPIs, pretože sa postupným zvyšovaním

skúseností a znalostí odstránia nedostatky v procesoch, a teda už niektoré nie je potrebné sledovať. (Transition process, 2013)



## Výstupy implementačnej fázy

projekt	proces	legálne kritérium	risk/audit	fiancie	HR	IT/vybavenie	komunikácia	organizácia
začiatok reportovania pomocou mesačného PSR	definovanie kritérií, podľa ktorých sa rozhodne, kedy je možné skončiť s kontrolou činností	implementácia plánu právnych kritérií	sledovanie plánu odporúčaní risk oddelenia	informovanie klienta o úhradách a poplatkoch	tím k výkonu prevádzaných aktivít je v Brne už k dispozícii	vytvorenie pracovného miesta	tvorba internej komunikácie v rámci SSaO	implementácia TOM
preklad potrebnej dokumentácie	tvorba tréningových materiálov		implementácia BCM	aktivácia/začiatok platieb	začiatok tréningu	vybudovanie technickej platformy/infraštruktúry	tvorba internej komunikácie v rámci SSC	
začiatok kontrolovania správnosti vykonávaných činností a poskytovanie pravidelných spätných väzieb	obnovenie/úprava návodov na výkon práce			začiatok finančného reportingu na projekt (plánované vs. Reálne náklady)	zhodnotenie tréningu		tvorba internej komunikácie na strane klienta	
tvorba vedúcej štruktúry (na strane klienta aj Brna)	definícia prevodových KPIs				zhodnotenie levelu znalostí všetkých členov tímu po ukončení tréningu		spustenie komunikačného plánu	
vyhodnotenie levelu znalostí a kvality v kontrolnej perióde	meranie prevodových KPIs a prípadné obnovenie/úprava				začiatok prevodu ľudí			
koniec kontrolovania vykonávaných činností	definícia operatívnych KPIs							
	tvorba operatívneho dashboardu							
	príprava návrhu SLAs							

Tabuľka 5: Výstupy z fázy Implementácie (podľa: Transition process, 2013)

### **Výstupy, ktoré je možné preskočiť:**

- 1) preklad potrebnej dokumentácie,
- 2) obnovenie/úprava návodov na výkon práce,
- 3) implementácia plánu právnych kritérií,
- 4) sledovanie plánu odporúčaní risk oddelenia informovanie klienta o úhradách a poplatkoch,
- 5) informovanie klienta o úhradách a poplatkoch,
- 6) začiatok prevodu ľudí,
- 7) vybudovanie technickej platformy/infraštruktúry. (Transition process, 2013)

### **Kritéria možnosti preskočenia:**

- 1) Pokiaľ je dokumentácia už v angličtine. (Transition process, 2013)
- 2) Pokiaľ úpravy nie sú potrebné a dokumenty sú aktuálne. (Transition process, 2013)
- 3) Pokiaľ je plán právnych kritérií už nasledovaný. (Transition process, 2013)
- 4) Pokiaľ nie sú žiadne otvorené risk odporúčania. (Transition process, 2013)
- 5) Pokiaľ existujúci klient prevádza dodatočné aktivity. (Transition process, 2013)
- 6) V prípade, že zámerom prevodu aktivít je uvoľnenie kapacity na klientskej strane pre iné aktivity, alebo v prípade že nové aktivity boli už prevedené do Brna. (Transition process, 2013)
- 7) Pokiaľ je daná platforma už vytvorená. (Transition process, 2013)

### **Iné potrebné činnosti nutné v prípade preskočenia daného kroku:**

- 1) – 4) Žiadne nie sú aplikovateľné. (Transition process, 2013)
- 5) Finančné oddelenie informuje klienta na štandardných strednutiach kde sú platby diskutované. (Transition process, 2013)
- 6) – 7) Žiadne nie sú aplikovateľné. (Transition process, 2013)

Hlavným cieľom fázy implementácie je rozhodnutie o možnosti zahájenia fázy stabilizácie. Toto rozhodnutie je zodpovednosťou projektového tímu, pričom je konzultované s team leadrom v Brne, manažmentom SSC a „decision body of client“.

Rozhodnutie o pokračovaní do ďalšej fázy je založené na:

- vzájomnej dohode všetkých členov projektového tímu alebo PMSC,
- kritériách pripravenosti, ktoré boli definované a odsúhlasené na začiatku fázy,
- zozname splnených výstupov,
- stabilizačnom dokumente (implementačný dokument). (Transition process, 2013)

Implementačný dokument je paradoxne nazvaný stabilizačným dokumentom. Prvé dve fázy transition processu niesli na svojom závere dokument s názvom podľa práve ukončenej fázy. Ďalšie dve fázy, teda implementácia a stabilizácia sú naopak reprezentované dokumentami nesúce názov nasledujúcej schválenej fázy (implementácia – stabilizačný dokument, stabilizácia – uzatvárací dokument). Táto situácia je pomerne mätúca pre ľudí neznalých transition process, preto aj tento nesúlad názvov bude riešený v návrhovej časti tejto práce.

#### **Dopad rozhodnutia:**

- Ukončenie fázy shadowingu. (Transition process, 2013)
- Operatívna zodpovednosť ostáva na klientovi. (Transition process, 2013)
- Začiatok stabilizačnej fázy a testovanie budúceho kooperačného modelu. (Transition process, 2013)
- Postupné vypúšťanie FTEs na strane klienta (Transition process, 2013)

## 2.5.4 Stabilizačná fáza

### Účel fázy:

V tejto fáze sa testuje budúci kooperačný model medzi SSC Brno a klientom pre zaistenie toho, že aktivity transferované do Brna budú pevnou súčasťou organizácie SSC Brno a projekt je možné ukončiť. Zámerom je dosiahnuť to, aby tím bol v rovnakom nastavení v akom sú ostatné tímy v SSC (udržateľná kvalita odvádzanej práce, neustále zlepšovanie pomocou internej politiky,...).

Risk manažment v tomto období procesu vykonáva druhýkrát takzvaný torpedo scan, ktorý je vykonávaný už v prípravnej fáze. Jedná sa o zmapovanie aktuálnych aktivít a procesov a zistenie možných rizík, ktoré z aktivít vyplývajú. V druhom prípade risk manažment robí torpedo scan na takzvanom tuhom procese (proces, ktorý je už prevedený, tým pádom je rozdielny informačnými tokmi a distribúciou práce), na konci ktorého je risk odporúčanie pre budúce fungovanie tímu.

Po tejto fáze sa vyžadava povolenie o ukončení projektu na MT SSC, ktoré je podmienené odsúhlasením finálnych SLAs. Je nutné zaistiť všetky potrebné podpisy tejto zmluvy a rovnako je potrebná jej následná pravidelná aktualizácia, keďže podmienky sa vzhľadom k meniacim sa právnym okolnostiam, schopnostiam zamestnancov a zmenou pracovného prostredia menia. Štandardný interval obnovy SLA je jeden rok.

V tomto období sa tvorí systém oceňovacej schémy, ktorá definuje spôsob účtovania poplatkov, ktoré sa od klienta vyžadujú. Počas roka je možné tento systém dvakrát adaptovať, avšak iba jedenkrát implementovať. Pre zjednodušenie je vytvorený tarif na jeden MD -„manday“ (práca jedného človeka za jeden deň, ďalej už iba MD), ktorý je násobený počtom FTE v tíme. Okrem týchto nákladov spadajú do výslednej účtovanej čiastky aj náklady SS&O, ktoré predstavujú dobu ich zamestnancov strávenú na danom projekte.

Prevodová účtovacia schéma definuje, kedy je treba zmeniť účtovanie z prevodovej MD ceny na reálnu MD cenu (počas transition processu je iná ako pri kompletnom zaadaptovaní tímu).

Táto jednotková cena obsahuje priemerné ceny jednotlivých pracovníkov na rôznych pracovných postoch. Štandardne je prevodová cena vyššia než reálna. (Transition process, 2013)

## Výstupy stabilizačnej fázy

projekt	proces	legálne kritérium	risk/audit	fiancie	HR	IT/vybavenie	komunikácia	organizácia
spísanie finálneho PSR	Meranie a sledovanie operatívnych KPIs	informovať regulátora (národu banku) o presunutí aktivity	poskytnutie SSC vstupy pre finálne risk odporúčania	příprava oceňovacej schémy				začiatok implementácie do SSC pre štandardný proces práce
Podpísanie SLA a ukončenie projektu	sfinalizovanie a odsúhlasenie SLA		spísanie finálnych risk odporúčaní na strane SSC	finálne business finančné odporúčania				
			spísanie finálnych risk odporúčaní na strane klienta					

Tabuľka 6: Výstupy z fázy Stabilizácie (podľa: Transition process, 2013)

Hlavným cieľom fázy stabilizácie je rozhodnutie o ukončení projektu – toto rozhodnutie je zodpovednosťou manažmentu SSC a „decision body of client“ pričom je konzultované s risk oddelením SS&O a klientom. Informované strany sú MT SS&O a regulátor, teda národná banka krajiny materskej spoločnosti.

Rozhodnutie o pokračovaní do ďalšej fázy je založené na:

- vzájomnej dohode všetkých členov projektového tímu,
- stabilizačnom dokumente,
- zozname splnených výstupov,
- pripravených SLA,
- odporúčaní risk oddelenia na strane klienta,
- odporúčaní risk oddelenia na strane SSC,
- finálnom PSR. (Transition process, 2013)

Stabilizačný dokument reprezentuje uzatvárací dokument, ako už bolo spomínané v popise implementačnej fázy – názov dokumentu sa odvíja od nasledujúcej plánovanej činnosti. Po ukončení stabilizačnej fázy sa teda rekapitulujú informácie o projekte v uzatváracom dokumente, ktorý potvrdzuje úspešné ukončenie projektu a tým pádom aj samostatnú nasledujúcu funkciu tímu v SSC bez výraznej pomoci zahraničných kolegov (s nekončiacou vzájomnou komunikáciou).

#### **Dopad rozhodnutia:**

- Podpis SLA a iných kooperačných dokumentov. (Transition process, 2013)
- Operatívna zodpovednosť sa preniesie z klienta na SSC Brno. (Transition process, 2013)
- Ukončenie projektu. (Transition process, 2013)
- Začiatok „business as usual“ v SSC (štandardné procesovanie aktivít) (Transition process, 2013)

### 3 Analytické východiská prevodu konkrétneho tímu

V nasledujúcich kapitolách bude rozobratá aplikácia interného transition processu na konkrétny tím, ktorý bol v roku 2017 a 2018 prevádzaný do Brna. Pre udržanie dôvernosti informácií nebude uvádzaný jeho názov.

Tento tím bol v materskej spoločnosti tímom, o ktorom sa rozhodlo, že v rámci znižovania nákladov je možné jeho aktivity presunúť, keďže je možné ich vykonávať aj vzdialene, teda v SSC. Jednalo sa však o pilotný projekt, keďže jeho aktivity sa „inkubovali“, teda že presné vymedzenie prevádzaných aktivít stanovoval tím Inkubátor. Prvýkrát sa jednalo o určenie aktivít nie klientom (receiving party), ale stranou projektového tímu (nearshoring party). Práve tento tím pomocou rozsiahleho mapovania a analyzovania situácie rozhodol, čo bude predmetom transferu. Niektoré aktivity boli vopred určené k prevodu, pretože svojimi vlastnosťami bolo jednoznačné, že sú k tomuto úkonu vhodné (zložitosť, dĺžka trvania, nepotrebnosť byť v zemi materskej spoločnosti,...). Ostatné aktivity boli sledované a vyhodnotené k prevodu alebo k jeho zamietnutiu.

Tento prístup bol oveľa zložitejší a náročnejší na ľudské zdroje a čas, no vďaka tomu, že Inkubátor tím už istú dobu existuje v materskej spoločnosti, team leader a aj členovia tímu majú široké skúsenosti, bola väčšina nedostatkov procesu transferu odstránená. Po zmeraní dĺžky trvania jednotlivých aktivít a procesov a ich priemerného objemu bola vypočítaná potreba FTEs a finálny rozsah budúceho tímu.

Vzhľadom k týmto okolnostiam boli vytvorené pre tento projekt dva Business Casy. Jeden, ktorý uvažoval iba „nearshoring scenár“ a druhý, ktorý hovoril o „nearshoring + incubating scenári“. Účelom vytvorenia dvoch Business Casov pre jeden projekt bolo ich následné porovnanie aj pre budúce skúsenosti s podobnými projektami a zváženie napríklad návratnosti investície pre jednotlivé scenáre. (Novotný, 2017)



### 3.1 Idea fáza vybraného tímu

Fáza Idey trvala približne mesiac, čo spadalo do štandardnej dĺžky tejto fázy v generálnom modeli transition processu spoločnosti. Jej výsledkom bolo rozhodnutie o možnosti prechodu do nasledujúcej prípravnej fázy po tom, ako sa pomocou Inkubátor tímu vytýčia aktivity, ktoré sú prevoditeľné a stanoví sa ich presný rozsah.

Operatívne vedenie vo výkone aktivít (inkubovaní) počas tejto fázy bolo na strane SS&O. Zamestnanci pôvodného tímu boli teda dočasne presunutí do centra zdieľaných služieb v krajine materskej spoločnosti kvôli tomu, aby bolo možné mapovať aktivity k dosiahnutiu žiadaného rozsahu transferu. Okrem toho, že boli procesy mapované, zaistovala sa prípadná nutná optimalizácia procesov, aby bolo možné ich transferovať. Následne v prípravnej fáze bude rozhodnuté o čase, kedy je možný návrat zamestnancov a neprevoditeľných aktivít pôvodného tímu do materskej spoločnosti (z centra zdieľaných služieb v krajine materskej spoločnosti).

Rozhodnutie o prevode aktivít malo dopad na ľudské zdroje, keďže časť ich pracovných povinností sa z pôvodného tímu prevedie do Brna. Hlavný dopad bol na ľudoch zamestnaných na brigádnickej úväzok, ktorí boli prepustení. Zamestnanci na stály úväzok, ktorí boli nad rozsah potrebný pre zmenšený tím boli rozčlenení medzi iné tímy materskej spoločnosti. Informácia o plánovanom prevode aktivít smerom k odboru bola komunikovaná v októbri 2016, kedy bol prevod ešte len v pláne a bol oznámený skôr, než samotným zamestnancom podľa plánu. Následne v Januári roku 2017 bola informácia rozšírená o dopad na ľudské zdroje. V závislosti na komunikačnom pláne boli zamestnanci o týchto skutočnostiach informovaní v závese po odboroch rovnako v januári 2017.

Označenie tímu, resp. jeho názov je tiež nedeliteľnou súčasťou Idea fázy, v ktorej je definovaný a zdokumentovaný v Idea dokumente, ktorý je finálnym výstupom tejto fázy.

Stanovený bol rozsah aktivít, ktoré sa budú prevádzať, avšak s možnými zmenami v prípravnej fáze. Je nutné vyčleniť a určiť tie aktivity, ktoré definitívne budú transferované,

a aj tie, ktoré ešte len budú evaluované a rozhodnutie o ich prevode bude vynesené v nasledujúcej fáze. Napriek tomu je potrebné spomenúť všetky tieto aktivity vo výslednom Idea dokumente.

Evaluácia komplexity projektu bola stanovaná na stredný projekt, pričom toto rozhodnutie podmieňovali vysoký objem procesov, potrebných činností zo strany zainteresovaných strán a množstvo potrebných zdrojov.

Určené boli rovnako role jednotlivých zainteresovaných strán, činných v transition processe a hlavne v Idea fáze, keďže sa jedná o dôvernú fázu, do ktorej môže vstupovať iba málo subjektov. Na jej úplnom začiatku sa jedná iba o dvoch ľudí, ktorými sú nearshore manažér a generálny manažér danej entity, v ktorej tím pôsobí. Zo začiatku idey o prevode táto informácia nie je oznámená ani team leadrovi vybraného tímu. Postupne je možné priberať do skupiny zainteresovaných osôb ďalších zamestnancov, ktorí budú do projektu zahrnutí.

Menovanými boli: vedúci Inkubátor tímu, procesný manažér, 2 zamestnanci Inkubátor tímu na plný úväzok, projektový vedúci SS&O, onboarding manažér a nearshore manažér. Rovnako bol určený SPOC na strane SS&O.

Z pohľadu právnych odporúčaní nebol zaznamenaný žiaden showstopper, ktorý by mal dopad na projekt.

V oblasti HR boli vytýčené potrebné počty FTEs spolu s možným pomerom zamestnancov na plný úväzok a brigádnikov a rovnako aj potreba team leadra pre nový tím.

Nasledujúce kroky, boli stanovené na tieto činnosti:

- V prípravnej fáze budú bližšie určené časové horizonty jednotlivých mílnikov projektu.
- Plánované meetingy sa rozdelia na dva typy – operatívny (progres tímu samotného) a projektový (progres projektu ako celku).

- Po analýze prevoditeľnosti zvyšných aktivít v prípravnej fáze bude nutné túto informáciu predať na MT SS&O pred začiatkom implementačnej fáze.

V tabuľke č.7 je viditeľné, že všetky výstupy nutné na prechod do ďalšej fázy boli splnené a prechod do nasledujúcej fázy môže byť exekutovaný. (Novotný, 2017)

## Zoznam reálnych výstupov fázy Idey vybraného tímu

projekt	proces	legálne kritérium	risk/audit	fiancie	HR	IT/vybavenie	komunikácia	organizácia
Zaistený kontakt na strane klienta + projektový tím	Definovaný a schválený rozsah transferu + zoznam konkrétnych aktivít	právne odporúčania - aktivity nie sú kritické a neexistujú showstoppery	risk odporúčania - zatiaľ nezistené	stanovená percentuálna hodnota platov nových zamestnancov v porovnaní s pôvodnými (50%)	zoznam potrebných profilov zamestnancov - zaistené zo strany klienta	zoznam potrebných systémov - všetky k dispozícii (už používané v SSC)	komunikačný plán - oznámenie o transfere odborom a zamestnancom	
	Predpokladané načasovanie - Q3 - Q4 roku 2017		žiadne použiteľné audity nenájdené	plánované investície - IT vybavenie - hodnota bude známa v ďalších fázach v polovici 2017	predpoklad počtu FTEs - dodaná informácia o počte + 1 team leader		formálne rozhodnutie klienta k prevodu	
	projekt definovaný ako stredný		informovaný regulátor - národná banka krajiny materskej spoločnosti		zaistené presunutie zamestnancov z pôvodného tímu - brigádnici prepustení, stáli zamestnanci prerozdelení medzi ostatné tímy			

Tabuľka 7: Reálne výstupy z fázy Idey vybraného tímu (upravené podľa: Novotný, 2017)

### 3.2 Prípravná fáza vybraného tímu

Fáza prípravy mala podľa očakávaní trvať približne 4 mesiace. Jej trvanie však nebolo dodržané a predĺžilo sa približne o 2 mesiace, čo narušilo mnohé pripravené zdroje a okolnosti, popísané bližšie v nasledujúcich riadkoch.

Prvou nezrovnalosťou, ktorá do predĺženia fázy prispela bolo zistenie, že objem práce, ktorý bol plánovaný na určitý počet zamestnancov je v skutočnosti nižší. Toto bolo dané mapovaním Inkubátor tímu, keďže objemy niektorých aktivít boli natoľko nízke, že sa ich prevádzanie zamietlo. Keďže ale ostatné zainteresované strany nerozumeli, prečo bolo vyradených toľko aktivít, padlo rozhodnutie o budúcom opätovnom mapovaní vyradených činností, z ktorých sa prípadne vyčlenia tie, ktoré sa do rozsahu projektu priradia. Rozhodnutie teda bolo upraviť počet ľudí, ktorých bolo treba nábrať.

Ponuka práce pre nových zamestnancov sa posielala v prípravnej fáze a keďže v priebehu nej sa nasledujúca fáza oddialila o dva mesiace, nastala situácia, kedy už nabrání zamestnanci nemali v SSC prácu. Jednalo sa o situáciu, ktorá v SSC zatiaľ za dobu realizovania transition processu nenastala, keďže sa táto fáza vždy stihla podľa plánov. Bolo nutné teda vytvoriť záložný plán, ktorý bude výhodný pre obe strany, ako pre zamestnancov, tak aj pre zamestnávateľa. Týmto zamestnancom teda bola zadaná práca pomoci ostatným tímom v SSC do doby, kedy začne ich tréning na nové aktivity.

Ďalším a asi najzávažnejším problémom bol odchod nearshore manažéra, namiesto ktorého nastúpil nový. Hlavné nedostatky ústili z nedokonalkej komunikácie a z nedostatočného predania práce medzi 2 meniacami sa manažérmi počas procesu prevodu. Nový manažér zistil, že nie sú k dispozícii dokončené tréningové materiály a návody k práci budúcich zamestnancov. Jeho rozhodnutím teda bolo neprezentovať tieto nedostatky na stretnutí MT SS&O, ale predĺžil lehotu trvania tejto fázy o 2 mesiace, v rámci ktorých mali byť zistené nedostatky doplnené. Tieto nedostatky spôsobili nespokojnosť klienta – materskú spoločnosť – s odložením cesty nových zamestnancov do krajiny centra zdieľaných služieb materskej spoločnosti a hlavne s predĺžením trvania projektu ako celku. Všetky dodatočné prvky, ktoré

bolo nutné doplniť nakoniec boli vykonané, avšak koniec fázy prípravy a tým pádom aj začiatok tréningu boli posunuté o spomínané 2 mesiace.

Medzi plánovanými aktivitami v tejto fáze bol aj takzvaný „dry run“, teda skúšobné vyskúšanie návodových materiálov k práci, aby bolo jasné, či iba vďaka nasledovaniu týchto materiálov môžu byť jednotlivé aktivity vykonávané dostatočne kvalitne. Avšak z dôvodu problémov, ktoré v tomto období nastali sa plánovaný „dry run“ neuskutočnil (nestihol), čo bolo aj príčinou následného zistenia, že tieto návody obsahujú chyby alebo niektoré informácie chýbali a ich adaptácia bola vykonávaná priebežne počas tréningu nových zamestnancov pri zistení konkrétnych nedostatkov. Toto priebežné upravovanie materiálov ale zaberalo veľmi veľa času a teda sa vytvoril nový systém ich obnovy, a to taký, že tieto materiály podliehali pravidelnému dočasnému zmrazeniu. Zmeny a adaptácie sa hromadili a následne jednorázovo v stanovenú dobu implementovali, po čom sa v náväznosti tieto materiály znovu zamrazili.

Iným nedostatkom bola nedostatočná transparentnosť a komunikácia medzi zainteresovanými stranami. Klient neobdržal informáciu o návratnosti investície, ktorá ale nebola plánovane zamlčaná, jednalo sa iba o nedostatočnú komunikáciu medzi jednotlivými stranami. Rovnako komunikačná bariéra nastala v prípade nejednotnosti názorov na ukončenie projektu, kedy si zahraničná strana myslela, že koniec nastáva ukončením fázy shadowingu, avšak jej reálne ukončenie je až po dosiahnutí žiadaných SLA a zdarnom ukončení stabilizačnej fázy. Vzhľadom k tomu, že o tejto rozkolnosti informácií jednotlivé strany nevedeli sa aj plánovaný časový plán posunul.

Nevýhodou, ktorá robila situáciu zložitejšou bola aj jazyková bariéra na strane projektového leadra na strane zahraničných kolegov, keďže informácie, ktoré mali byť zo strany project leadra reportované programovému manažérovi neboli dostatočné. Na pravidelné meetingy sa teda začali pripájať aj doménoví manažéri, čo však uberalo čas iným aktivitám, ktoré boli v ich kompetenciách.

Hodnotenie komplexity projektu sa z Idea fázy zmenilo zo stredného na zložitý projekt vzhľadom k nastalým situáciám a k oneskoreniu projektu. (Novotný, 2017)

Výstupom tejto fázy je prípravný dokument, v ktorom je potvrdené rozhodnutie o prechode z fázy prípravy do fázy implementácie na základe potvrdenia rozsahu prevádzaných aktivít a počtu FTEs a pripravenosti zdrojov na prechod do ďalšej fázy. Pripravenosťou sa rozumie dokončené návodové a pracovné materiály a dostatočný počet zamestnancov s vybranými profilmi pre prácu v tíme.

Súčasťou prípravného dokumentu bolo rozdelenie procesov na dve skupiny, pričom jedna zahrňovala aktivity, ktoré sú jednoduché previesť, pri ktorých sa zameriavalo na „AS IS“ procesy a prípadné dizajnovanie ich „TO BE“ výzoru. Druhou skupinou boli tie, ktoré vyžadujú ešte hlbšiu investigáciu k ich prevodu, ktoré môžu byť ešte pridané do rozsahu projektu.

Stanovené boli aj žiadané KPIs , ktoré však môžu byť v budúcnosti modifikované, keďže procesy a aj znalosť zamestnancov sa ešte môže meniť. Hlavné zmeny sú očakávané po fáze shadowingu a po fáze ukončenia stabilizácie.

Definovali sa aktivity, ktoré spadajú do rozsahu prevádzaných činností (ktoré môžu byť ešte doplnené o tie, ktoré zanalyzuje tím Inkubátor) a rovnako aj presný počet zamestnancov potrebných pre ich výkon.

Ako už bolo spomínané vyššie, v prípade prevodu vybraného tímu sa jednalo o projekt s dvoma Business Casami, čo zaisťovalo aj duálne vyčíslenie návratnosti investície, ktorá v prípade „nearshoring scenára“ dosahuje až na 5 rokov a 8 mesiacov, pričom v druhej verzii „nearshoring+ incubation scenára“ sa jedná o hodnotu 3 rokov a 3 mesiacov. (Novotný, 2017)

Risk manažment vydal risk odporúčania, ktoré sa bezprostredne týkajú konkrétnych aktivít, ktoré budú prevedené (z dôvodu dôvernosti informácii ich špecifikácia nebude zverejnená). Okrem iného podporil myšlienku predĺženia prípravnej fázy pre dokončenie materiálov,

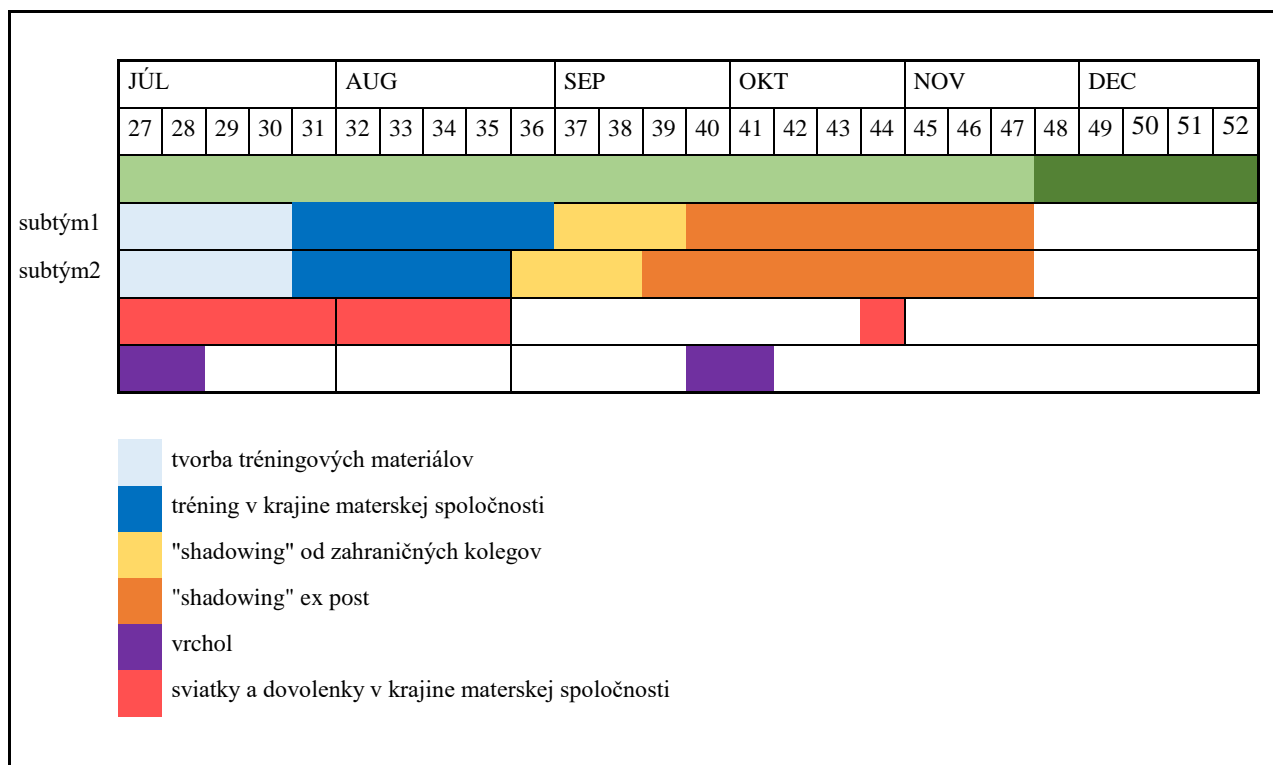
ktoré majú byť podkladom pre nových zamestnancov, aby sa predchádzalo výkonu nekvalitnej alebo nedostatočnej práce. Medzi odporúčania, ktoré je možné menovať vytvoril mitigačné scenáre k nasledujúcim možným rizikám:

- Nedostatočná úroveň angličtiny pre zaistenie tréningu
  - o zaistenie náhradných trénerov
- Nedostatočná úroveň angličtiny pre rolu SPOC-a
  - o obojstranná kontrola porozumenia
- Nábor zamestnancov s nesprávnymi profilmi
  - o správne vopred nastavené profily ako vzor pre nábor zamestnancov
- Oneskorené doručenie pracovných materiálov
  - o plánovanie a pravidelné reportovanie pomocou PSR
- Efektivita „TO BE“ procesu
  - o pravidelná kontrola procesu počas jeho tvorby

Z pohľadu IT a požadovaných systémov sa jednalo o systémy, ktoré sú už v SSC využívané a teda neboli nutné dodatočné náklady na zaistenie nových. Rovnako bol vytvorený TOM (target operating model), ktorý potvrdil umiestnenie tímu do už existujúcej domény v SSC a už existujúcim doménovým manažérom. Menovaný bol aj team leader tímu XYZ.

V prípravnom dokumente sa definoval aj tréningový plán zasadený v hrubom časovom pláne projektu:





Tabuľka 8: Hrubý časový plán vybraného projektu (podľa: Novotný, 2018)

Z tabuľky č.9 je jednoznačné, že všetky esenciálne výstupy boli splnené pre možné pokračovanie do ďalšej fázy. Je pravdou, že tri výstupy v oblasti Procesu nie sú celkom dokončené, avšak ich čiastočná absencia neznamená showstopper pre možnosť pokračovania. (Novotný, 2017)

## Zoznam reálnych výstupov fázy prípravy vybraného tímu

projekt	proces	legálne kritérium	risk/audit	fiancie	HR	IT/vybavenie	komunikácia	organizácia
Vytvorený projektový tím na klientovej strane + stanovenie týždenných meetingov	vytvorená AS IS procesná mapa + zodpovednosti	poskytnutie legálnych odporúčaní	tvorba risk odporúčaní ohľadne operačných rizík, auditových problémoch,...	obdržanie finančných odporúčaní - zámerom je definícia break even pointu	vytvorený popis práce pre zamestnancov na danom projekte	vytvorený zoznam IT požiadavkov	vytvorený komunikačný plán, jeho smerovanie k zamestnancom musí byť odsúhlasené projektovým tímom	vytvorený návrh organizačnej štruktúry v SCC a zaistený doménový manažér
vytvorený projektový tím na strane SS&O + stanovenie týždenných meetingov	<b>vytvorený TO BE popis projektu - interakcie a rozdelenie projektu - sú nutné úpravy</b>	informovať národnú banku v zemi materskej spoločnosti - nie je potrebné	vykonaný torpedo scan	obdržanie daňových odporúčaní - obsiahnuté vo finančných odporúčaniach	scan kompetencií zamestnancov ovplyvnených projektom	vytvorený zoznam požiadavkov na vybavenie		vytvorený TOM na strane klienta
komunikácia s klientom a) aká je jeho rola v TP - porozumené b) čo je potrebné predvídať - kalkulácia nákladov komunikovaná klientovi	potvrdenie TO BE procesu menovaním nearshoring process manažéra v SS&O		vytvorený BCM - RTO4, implementácia plánu bude v implementačnej fáze projektu	kalkulácia BCM nákladov a ich zahrnutie do business casu	na základe scanu kompetencií, tvorba plánu prevodu zamestnancov	otestované IT systémy		vytvorený TOM na strane SSC
vytvorený projektový plán so zahrnutím implemetačného plánu	<b>zoznam aktuálnych KPIs používaných na meranie procesov - chýba finálny prehľad</b>				kalkulácia počtu FTEs, ktoré majú byť trasferované	skontrolovaná potreba telefonickej infraštruktúry		vytvorený operatívny model pre prevodové obdobie
identifikovaná dodatočná podpora - podpora Inkubátoru	definícia požiadavkov na reporting smerom ku klientovi				vytvorený náborový plán			identifikovaný kooperačný model pre budúcu organizáciu
definované projektové riziká a akcie k ich mitigácii	Delta analýzy procesných procedúr				zosúladenie plánu prevodu zamestnancov s náborovým plánom			
tvorba projektovej listiny - nie je aplikovateľná na tento typ projektu	<b>pisanie/prekladanie procesných procedúr - stále v procese spracovávania a mapovania</b>				tvorba tréningového plánu pre SSC			
reportovanie postupu projektu pomocou mesačného PSR								
rekalkulácia komplexity projektu - zložitý								

Tabuľka 9: Reálne výstupy z fázy prípravy vybraného tímu (podľa: Novotný, 2017)

### 3.3 Fáza implementácie vybraného tímu

Fáza implementácie prebiehala na rozdiel od prípravnej fázy bez problémových situácií a podľa predpokladov. Jej trvanie sa však nakoniec predĺžilo o 3 týždne z dôvodu dodatočného rozšírenia rozsahu projektu o jednu aktivitu, ktorá bola po mapovaní Inkubátor tímu navrhnutá a schválená k priradeniu k aktuálnym prevádzaným aktivitám. Táto aktivita teda bola počas implementačnej fázy dodatočne doškolená a vzhľadom k neskoršiemu termínu tréningu sa aj fáza kontroly zo strany pôvodného tímu, takzvaná shadowingová fáza posunula o spomínané 3 týždne. Toto rozšírenie malo za dôsledok navýšenie spotrebovaných kapacít (tzv. mandays), čo malo istý malý vplyv na Business Case (viď nižšie v tab. 14).

Kritériá, ktoré boli stanovené ako podmienka na prechod z fázy implementácie do fázy stabilizácie boli:

- percentuálna korektnosť vykonaných aktivít (97%),
- dochvilnosť (100%),
- podiel aktivít, ktoré nie sú zamestnanci schopní spraviť (mimo rozsahu povinností vyplývajúcich z tréningu) (do 10%). (Novotný, 2017)

Tieto kritériá boli tímom splnené, a preto bolo projektovým tímom rozhodnuté o schválení tohoto prechodu.

Stabilizačný dokument, ktorý nesie názov podľa nasledujúcej fázy zhrňa informácie z implementačnej fázy. V konkrétnom dokumente viažucom sa k vybranému tímu je okrem potvrdenia možnosti prechodu do poslednej projektovej fázy aj definitívne vymenovanie jednotlivých aktivít, ktoré boli prevádzané z materskej spoločnosti. Tieto aktivity už sú v dobe po ukončení fázy mimo shadowingu (bez kontroly). Predmetom je tiež vymenovanie projektového tímu, ktorý bol zahrnutý v rozhodovaní o ukončení implementačnej fázy. Ďalej tento dokument vyjadruje aj budúce očakávania a plánované kroky. Po ukončení obdobia shadowingu je od nového tímu očakávané vykonávanie aktivít autonómne, pričom tréneri, ktorí poskytovali na jednotlivé aktivity školenie sa stávajú SPOC-mi. Plánované je

udržiavanie pravidelných online meetingov na týždennej bázi, ktoré zaistia informovanosť materskej spoločnosti o počínaní si tímu po ukončení projektu. Vzhľadom k zisteniu rizikového faktoru v jednej konkrétnej aktivite súvisiacej s transferom finančných prostriedkov je toto predmetom zvýšenej pozornosti aj pre nasledujúcu fázu stabilizácie.

V implementačnej fáze bol vytvorený vzor SLA dokumentu, ktorý zazmluvňuje žiadané výsledky a parametre vykonávaných aktivít. Medzi hlavné prvky SLA dokumentu patrí popis aktivít, dostupnosť zamestnancov, žiadaná kvalita, opatrenia rizík, žiadané kapacity, spôsoby reportingu a podobne. Tento bude revidovaný klientom a následne ustanovený za záväzný zmluvný dokument.

Medzi plánované aktivity patrí aj takzvaný cross training – teda vzájomné preškolenie všetkých členov tímu na všetky aktivity, ktorý bude predchádzať potenciálnemu kapacitnému nedostatku v prípade nevyváženosti obdržaného objemu práce jednotlivých činností. Estimovaný čas ukončenia cross trainingu bol Január 2018.

V tejto fáze tiež bola vytvorená interná kontrola kvality, pre uistenie, že napredovanie tímu prebieha v žiadanej úrovni.

Implementačná fáza bola ukončená splnením takmer všetkých žiadaných výstupov, okrem jedného čistočného bodu, pričom ich prehľad je k dispozícii v tabuľke č. 10. (Novotný, 2017)

## Zoznam reálnych výstupov fázy implementácie vybraného tímu

projekt	proces	legálne kritérium	risk/audit	fiancie	HR	IT/vybavenie	komunikácia	organizácia
Reportovanie pomocou mesačného PSR - realizované už v prípravnej fáze	definované kritériá, podľa ktorých sa rozhodlo, kedy je možné skončiť s kontrolou činností	implementácia plánu legálnych kritérií - nie je aplikovateľné	sledovanie plánu odporúčaní risk oddelenia	klient informovaný o úhradách a poplatkoch	tím k výkonu prevádzaných aktivít je v Brne už k dispozícii	vytvorené pracovné miesta	spustenie komunikačného plánu	implementácia TOM
preklad potrebnej dokumentácie-realizované už v prípravnej fáze v oblasti procesov	tvorba tréningových materiálov - realizované už v prípravnej fáze		implementácia BCM - nutný test aplikácii v priestoroch home-officu	aktivácia/začiatok platieb	začiatok tréningu	vybudovaná technická platforma/infraštruktúra		začiatok implementácie štandardných pracovných povinností
kontrola správnosti vykonávaných činností a poskytovanie pravidelných spätných väzieb	update návodov na výkon práce			začiatok finančného reportingu na projekt (plánované vs. Reálne náklady)	zhodnotenie tréningu			začiatok odosielania daily-checku
tvorba vedúcej štruktúry (na strane klienta aj Brna) - realizované už v prípravnej fáze	definované prevodové KPIs				zhodnotenie levelu znalostí všetkých členov tímu po ukončení tréningu			
vyhodnotenie levelu znalostí a kvality v kontrolnej perióde	premerané prevodové KPIs a ich úprava				začiatok prevodu ľudí			
ukončená kontrola vykonávaných činností	definované požiadavky reportingu klientovi							
zhrnutie spätných väzieb z predchádzajúcich etáp	vytvorený operatívny dashboard							
	pripravený návrh SLA							

Tabuľka 10: Reálne výstupy fázy Implementácie vybraného tímu (podľa: Novotný, 2017)

### 3.4 Fáza stabilizácie vybraného tímu

Fáza stabilizácie sa niesla v podobe samostatného fungovania členov tímu, ktorí už vykonávali aktivity bez priamej pomoci trénerov. V tejto fáze sa zhodnotil celý priebeh projektu od jeho vzniku, cez riešenie nedostatkov a vzniknutých problémov až po jeho ukončenie.

Jedným z výstupov bol aj zoznam „lessons learned“, ktoré sa týkali vzniknutých problémov – nedostatočná komunikácia, veľa zmien v tréningových materiáloch, rozdielnosť znalostí trénerov, dodatočné pridanie aktivít počas implementačnej fázy. Riešenie pre tieto možné situácie do budúcnosti je navrhnuté a diskutované bude v nasledujúcich mesiacoch na stretnutí skupiny NEONIN. Pre riešenie komunikačného plánu je nutné sa hneď v počiatkoch uistiť, že všetky zainteresované strany majú všetky potrebné informácie a prehľad o transition processe a odsúhlasenie týchto informácií všetkými stranami. Takisto pre vylepšenie komunikačného plánu je vhodné vytvorenie RACI matice pre projekty realizované v spolupráci s Inkubátor tímom (doteraz existuje iba RACI matica pre projekty bez Inkubátor tímu). Ďalším možným riešením pre predchádzanie predĺženia trvania projektu, ako to bolo v prípade tohoto tímu, je predĺženie prípravnej fázy spojené s testovaním tréningových materiálov a zosúladenie týchto materiálov spolu s kolegami z materskej spoločnosti. Rovnako prínosné by mohlo byť vytvorenie separátnych čiastkových meetingov na primárne zjednotenie informácií pokiaľ projekt obsahuje veľa členov.

Táto fáza predstavuje aj druhý tzv. torpédo scan, v ktorom sa interne v SSC zaistia možné riziká projektu. Scan bol realizovaný zamestnancami risk oddelenia, ktorí tieto riziká zmapovali a vytvorili kroky k ich mitigácii. Zároveň vyjadrili možnosť, resp. neprejavili nesúhlas s ukončením projektu.

Dôležité dokumenty, ktoré podmieňovali ukončenie projektu boli finálne SLA, ktoré boli úspešne vytvorené a podpísané a tiež uzatvárací dokument projektu. Tento dokument zhŕňa všetky informácie naprieč projektom a v závere vyhodnocuje plán s realitou. Porovnáva

časové rozloženie projektu, počet FTE, počet minutých (využitých) MD a výslednú sumu nákladov na strane materskej spoločnosti, na strane SSC a náklady na cestovanie.

Z tohoto porovnania vyplynulo, že čas ukončenia projektu bol dodržaný podľa plánu, napriek tomu že plánovaný časový harmonogram nebol dodržaný. Predĺženie jednej fázy viedlo ku skráteniu ostatných.

	Plán	Realita
<b>Štart projektu - tréning</b>	31.7.2017	<b>31.7.2017</b>
<b>Ukončenie projektu</b>	28.2.2018	<b>28.2.2018</b>
<b>Dĺžka projektu</b>	7	<b>7</b>

Tabuľka 11: Časové rozloženie projektu (podľa: Novotný, 2018)

Čo sa týka počtu FTE, teda zamestnancov, v tomto prípade bol tiež cieľ splnený okrem prvého mesiaca projektu, kedy bol tento počet prekročený.

Rok	2017						2018	
Mesiac	7	8	9	10	11	12	1	2
<b>Realita</b>	<b>57,5 FTE</b>	<b>74,8 FTE</b>	<b>92 FTE</b>	<b>86,3 FTE</b>	<b>86,3 FTE</b>	<b>86,3 FTE</b>	<b>86,3 FTE</b>	<b>86,3 FTE</b>
<b>Plán</b>	0 FTE	92 FTE	92 FTE	92 FTE	92 FTE	92 FTE	92 FTE	92 FTE
hodnoty počtu zamestnancov sú upravené o zvolený koeficient								

Tabuľka 12: Vývoj počtu FTE vo vybranom projekte (podľa: Novotný, 2018)

Využitie všetkých pracovných síl z pohľadu MD (nie len z pohľadu členov transferovaného tímu) však splnené nebolo.

"Mandays" = „md“	Plán	Realita
<b>Onboarding manažér</b>	35 md	<b>38 md</b>
<b>Nearshoring manažér</b>	120 md	<b>183 md</b>
<b>Inkubátor</b>	350 md	<b>506 md</b>
<b>Proces manažment</b>	38 md	<b>57 md</b>

Tabuľka 13: Vývoj počtu MDs vo vybranom projekte (podľa: Novotný, 2018)

Finančná stránka projektu bola splnená iba v niektorých oblastiach, a to z pohľadu nákladov SSC a nákladov na cestovanie. Prekročená hodnota bola z pohľadu nákladov na strane materskej spoločnosti, čoho dôvodom bolo najmä dodatočné vynaloženie MD Inkubátor tímu.

Náklady	Plán	Realita
Účtovanie SSC	17 855,04 €	17 636,35 €
Účtovanie mat. spoločnosť	24 152,52 €	35 256,70 €
Cestovné náklady	3 976,26 €	2 788,00 €
suma	45 983,83 €	55 681,04 €
rozdiel	-9 697,22 €	
prekročený rozpočet o	21%	
hodnoty nákladov sú upravené o zvolený koeficient		

*Tabuľka 14: Vývoj nákladov vo vybranom projekte (podľa: Novotný, 2018)*

Výsledné navýšenie nákladov bolo neštandardnou záležitosťou, keďže plánovaná projektová investícia býva vo väčšine prípadov nižšia než reálna. Pri tomto projekte však nastalo veľké množstvo neočakávaných problémov, ktoré tieto náklady navýšili. Klient však s týmto súhlasil, keďže schválil všetky činnosti vedúce k riešeniu vzniknutých problémov. (Novotný, 2018)



## Zoznam reálnych výstupov fázy stabilizácie tímu XYZ

projekt	proces	legálne kritérium	risk/audit	fiancie	HR	IT/vybavenie	komunikácia	organizácia
napísaný finálny PSR	Meranie a sledovanie operačných KPIs	informovať regulátora o presunutí aktivity - nebolo potrebné	spísanie finálnych risk odporúčaní na strane SSC	príprava ocenenia transféru - platný od Januára 2018				začiatok impleméntácie do SSC pre štandardný proces práce
Podpísanie SLA a ukončenie projektu	sfinalizovanie a odsúhlasenie SLA		spísanie finálnych risk odporúčaní na strane klienta	finálne business finančné odporúčania				

Tabuľka 15: Reálne výstupy fázy Stabilizácie vybraného tímu (podľa: Novotný, 2018)

## Porovnanie plánovanej a reálnej časocej osi

JAN		FEB		MAR		APR		MAY		JUN		JUL		AUG		SEP		OCT		NOV		DEC		JAN		FEB					
5	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	0	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	0	1	1	2				
2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8			
idea		preparatory										implementation										stabilisation									

JAN		FEB				MAR			APR				MAY				JUN				JUL				AUG				SEP				OCT				NOV				DEC				JAN				FEB																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
5 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	1	1	2	1	3	4	5	1	1	1	7	8	1	9	0	1	2	2	3	2	2	4	2	5	6	7	2	2	8	9	0	3	1	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	5	4	6	7	

Tabuľka 16: Porovnanie plánovanej a reálnej časovej osi vybraného projektu (podľa: Novotný, 2018)

### **3.4.1 Zhrnutie analytických východísk**

Zo získaných dokumentov a informácií, je možné konštatovať, že projektový trojimperatív v prípade tohoto projektu dosiahnutý nebol. Neboli dodržané celkové náklady a dĺžka trvania jednotlivých fáz bola prekročená. Tieto skutočnosti boli spôsobené viacerými faktormi, medzi ktoré patria napríklad nedokonalý komunikačný plán, zmena obsadenia kľúčových pozícií, dodatočná a nepravidelná úprava tréningových materiálov a podobne.

Napriek vzniknutým problémom a nedokonalostiam projektu, bol jeho priebeh riadený v podľa osnovy interného transition processu. Všetky fázy podliehali ich výslednému schváleniu k prechodu do tej nasledujúcej, boli sledované výstupy z jednotlivých fáz, využívali sa RACI matice a výsledkom okrem samotného ukončenia projektu bol aj zoznam ponaučení z chýb, ktoré počas projektu vznikli.

Vo výsledku je možné konštatovať, že projekt bol úspešný, keďže jeho ukončenie bolo schválené a nový tím už samostatne funguje v SSC, napriek nedodržaniu trojimperatívu.

Zo vzniknutých problémov boli projektovým manažérom definované nasledujúce ponaučenia:

- Lepšie definovať koncept Inkubátor tímu. (Novotný, 2017)
- Lepšie definovať role a zodpovednosti. (Novotný, 2017)
- Zaistiť jasnejšiu a kvalitnejšiu komunikáciu. (Novotný, 2017)
- Zaistiť reportovanie očakávaní smerom k manažmentu. (Novotný, 2017)
- Rozdeľovať operatívne tímy. (Novotný, 2017)
- Vyhnúť sa diskusiám o financiách projektu a právnych kritériách až po spracovaní konceptu. (Novotný, 2017)
- Zaistiť participáciu skúseného projektového leadra. (Novotný, 2017)

## **4 Vlastné návrhy riešenia**

V nasledujúcich kapitolách bude porovnávaný aktuálny systém projektového manažmentu (aplikovaného na konkrétny vybraný projekt) vo vybranej spoločnosti s metodikou PRINCE2®. Na základe rozdielov budú navrhnuté možné riešenia pre celkové vylepšenie systému a vyvozené možné benefity a výstupy z navrhnutých možností.

### **4.1 Zámer návrhov práce**

Pri pohľade na analytické východiská aktuálnej metodiky spoločnosti je viditeľné, že prístup k riadeniu projektov je braný hlavne z perspektívy rozdelenia prevodového procesu na jednotlivé fázy, ktoré obsahujú isté povinné alebo dobrovoľné aktivity a výstupy. Je zjavné, že niektoré podrobnejšie prvky metodiky PRINCE2® sú v danom prístupe použité, avšak sú používané v inej štruktúre – vo vlastnom transition processe. Dôraz je kladený na splnenie cieľov podľa jednotlivých fáz, nie podľa Princípov, Tém alebo Procesov z metodiky PRINCE2®. Úsilím v tejto práci je nájsť rozdiely aj v týchto podrobnejších prvkoch a niektoré zakomponovať do aktuálnej štruktúry tak, aby priniesli vylepšenie aktuálneho systému, ktorý by sa vyhol minimálne problémom spomenutých v analytickej časti. Účelom bude, aby firma nemusela v prípade akceptácie návrhových riešení meniť celý zabehnutý systém. Zámerom je vylepšiť ho, a prípadne obmeniť alebo pridať prvky vedúce k benefitom. Pristúpenie na nájdené návrhy má prinášať plynulý prechod na efektívnejšie riadenie projektov spojených s prevodom tímov zo zahraničia do SSC v Českej republike.

### **4.2 Porovnanie Princípov**

V nasledujúcich riadkoch budú rozobraté rozdiely aktuálneho „transition processu“ s metodikou PRINCE2® v oblasti Princípov a na základe ich rozdielov navrhnuté možné riešenia pre zefektívnenie procesu.

#### **4.2.1 Neustále zdôvodňovanie opodstatnenosti projektu**

V prípade projektov vzťahujúcich sa k transition processu sa jedná o prevod aktivít tímov zo zahraničia do Českej republiky. Samotným dôvodom vzniku tejto štruktúry projektového riadenia je stratégia celej spoločnosti k znižovaniu nákladov. Táto stratégia je aktuálna a v blízkej budúcnosti sa ani nechystá jej zmena. Práve na nej stojí celý Onboarding projektový tím a teda aj opodstatnenie všetkých projektov je založené na spomínanom znižovaní nákladov. Tento tím a jeho aktivity budú týmto spôsobom nastavené do doby, dokiaľ sa nezmení stratégia znižovania nákladov práve pomocou prevodu tímov do SSC. Vzhľadom k mapovaniu spomenutom v analytickej časti je zjavné, že lokalita Brna je strategicky výhodná a dlhodobou rozvoja schopná. Preto je zrejmé, že dané projekty sú opodstatnené, táto opodstatnenosť je platná po celú dobu trvania projektu.

Overenie tejto opodstatnenosti vyjadrené v Business Case, teda v obchodnom prípade, potvrdzuje jej platnosť zrovnaním nákladov na fungovanie tímu v krajine materskej spoločnosti a v SSC v Brne. Jedná sa teda o prvok, ktorý je z pohľadu metodiky PRINCE2® splnený.

#### **4.2.2 Definovanie rolí a zodpovedností**

Projektové role sú v spoločnosti definované, avšak ich zdokumentovanie v prípade vybraného analyzovaného tímu prebehlo až v treťom dokumente, ktorý ukončuje fázu implementácie a schvaľuje prechod do fázy stabilizácie.

Problémy, ktoré vznikli vo vybranom tíme boli:

- Jazyková bariéra na strane team leadra tímu materskej spoločnosti.
- Nedostatok (dvaja) kontrolórov – shadowerov v jednom subtíme – vid' návrhy Tém – kvalita.
- Veľké množstvo kontrolórov – shadowerov v druhom subtíme, ktorí ale neboli názorovo zjednotení – vid' návrhy Tém – kvalita.
- Zmena projektového manažéra na zahraničnej strane počas trvania projektu.

Návrhom je zrealizovanie meetingu (buď v ČR alebo v krajine materskej spoločnosti) pred samotným potvrdením spustenia prípravnej fázy. Počas tohoto meetingu by sa stretli zainteresované strany projektových tímov, kde sa zjednotia jednotlivé okruhy aktivít, za ktoré bude zodpovedný každý člen tímu. Počas tohoto stretnutia sa overia jazykové schopnosti jednotlivcov, keďže téma meetingu bude obsahovať terminológiu a problematiku konkrétneho projektu. Na základe toho je možné z každej strany buď potvrdiť alebo zamietnuť dostatočnú jazykovú erudíciu budúcich členov a v prípade potreby žiadať o nahradenie vybraného zástupcu iným predstaviteľom. Obe strany projektu sa takýmto spôsobom rozhodnú a tým pádom aj prevezmú zodpovednosť nad spoluprácou s jednotlivými členmi projektového tímu.

Zároveň sa počas tohoto stretnutia určia jednotlivé zodpovednosti všetkých zainteresovaných členov. Úlohy každého sa určia vzájomnou dohodou a úroveň znalosti v danej oblasti potvrdia ostatní členovia. Vzhľadom k tomu, že napríklad v prípade vybraného analyzovaného tímu bolo zainteresovaných osôb veľmi veľa, je vcelku nereálne zrealizovať meeting všetkých v jednom čase (ako z pohľadu časových možností, tak aj z pohľadu priestorových možností). Vhodné by bolo vytvorenie tematických meetingov, ktoré by zahŕňali osoby podobného zamerania – napríklad predstavitelia tímu v zahraničí, ktorý sa má transferovať spolu s teamleadrom a budúcimi shadowermi a projektovým Onboarding manažérom z Česka (samostatne pre jednotlivé subtímy). Tu by bolo možné zjednotiť si informácie a vedomosti o danej problematike a jednotlivých aktivitách a v prípade rozkolu informácií vopred zistiť, ktoré nerozhodné výskyty by bolo nutné preveriť. Z takéhoto stretnutia by sa vytvoril dokument, ktorý by definoval rozpis zodpovedností a povinností jednotlivých osôb a zároveň by sa vopred pred spustením projektu definoval vo vybranom dokumente taký okruh aktivít, ktoré by bolo nutné zjednotiť.

Tiež bude nutné pre každého z predstaviteľov určiť dostatočne skúseného zástupcu, ktorý v prípade „vypadnutia“ nejakého člena preberie jeho úlohu. Musí sa jednáť o človeka, ktorý je v danom obore skúsený, alebo má aspoň čiastočné vedomosti, aby bol schopný v krátkej dobe prevziať úlohu svojho predchodcu. Výstupný dokument sa schváli každým z prítomných a následne sa takýto dokument zjednotí s ostatnými dokumentami z podobných

predprojektových meetingov. Z nich vystúpi konečný dokument rolí a zodpovedností, ktorý bude odsúhlasený každým členom projektového tímu.

Takýto meeting by sa musel zopakovať ešte po vykonaní mapovania vybraného rozsahu projektu, keďže na ňom záleží rozsah potrebných činností jednotlivých zainteresovaných členov. Na opakovanom stretnutí by sa nie len prehodnotili aktuálne role, ale by sa aj definovali tie, ktoré by nebolo možné vyčleniť v dobe, kedy nebol definovaný presný rozsah transferovaných aktivít. Týmto predchádzame rozkolu informácií medzi jednotlivými pracovníkmi projektového tímu a budúcimi shadowermi.

Zároveň je vhodné do jednotlivých dokumentov schvaľujúcich nasledujúcu fázu vložiť kapitolu s definovanými rolami a zodpovednosťami. Ako je už vyššie spomínané, takýto jednoduchý prehľad bol obsiahnutý v treťom dokumente. Úlohy sa ale s jednotlivými etapami menia (napriek tomu, že role ostávajú rovnaké) a teda je vhodné presne definovať, kto je v ktorej etape za čo zodpovedný.

### ***Prínos návrhu***

Pri porovnávaní plánovaného časového harmonogramu projektu bolo zistené nasledujúce porušenie jednotlivých fáz (grafické zobrazenie v tabuľke č. 16):

- Prípravná fáza: predĺženie fázy o 50 %.
- Implementačná fáza: skrátenie o 28 % (za účelom dodržania dátumu ukončenia).
- Stabilizačná fáza: skrátenie o 19 % (za účelom dodržania dátumu ukončenia).

Tieto rozdiely vzhľadom k plánu boli spôsobené odchodom jedného Nearshore manažéra (bližšie popísané v analytickej časti) a ďalšími vplyvmi, ktoré následne vyústili do Lessons Learned. Neexistencia záskoku, doba hľadania náhrady, a nedostatok eskalovania informácií smerom k osatným zainteresovaným stranám spôsobili rozvrat harmonogramu. V prípade, že by existoval dokument s presne nastavenými oblasťami aktivít pre jednotlivých členov projektového tímu a zoznam zástupcov, časová os by reálne mohla ostať neporušená.

Predpoklad teda je, že by týmto návrhom bolo možné udržať plánovaný harmonogram a zaisť dvom posledným fázam chýbajúcich 28 % a 19 %, o ktoré boli skrátené.

Overenie tohoto návrhu by prebiehalo porovnaním plánovanej časovej osi s reálnou a rovnako obdržaním spätnej väzby na vzájomnú kooperáciu medzi jednotlivými členmi tímu. Táto spätná väzba by bola realizovaná na základe štandardizovaného vytvoreného dokumentu, ktorý by bol rovnako používaný pri každom projekte a obsahoval by pripomienky jednotlivých zainteresovaných strán. Z nich by následne vyšli poučenia pre ďalšiu spoluprácu.

#### **4.2.3 Zameranie sa na produkty**

Úspešný projekt je orientovaný na výstupy, nie na aktivity. Takto je nastavený každý projekt v aktuálnom transition processe a súbor dohodnutých produktov určuje rozsah projektu. Pre každú etapu projektu sú určené dané potrebné výstupy.

Sú rozdelené nasledovne:

- povinné,
- nepovinné,
- povinné pri splnení určitej podmienky.

Rozsah projektu je definovaný v prípravnej fáze po zmapovaní aktivít súčasného tímu. PRINCE2® používa popis produktu pre zabezpečenie jasnosti v zámere a toto je rovnako zdokumentované v prípravnom dokumente projektu. Z tohoto pohľadu je Princíp zamerania sa na produkty splnený.

#### **4.2.4 Riadenie po etapách**

Čo sa týka riadenia projektu pomocou jeho rozdelenia do viacerých etáp, v tomto smere znovu aktuálny systém naplňa účel daného Princípu. Projektová metodika spoločnosti je rozdelená na 4 etapy : Idea, Príprava, Implementácia a Stabilizácia. Toto prináša

jednoduchšiu kontrolu sub-výstupov a podrobný plán jednotlivých etáp. Zároveň poskytuje celkový náhľad na projekt ako celok v hrubom návrhu.

#### **4.2.5 Riadenie na základe výnimiek**

Podľa PRINCE2® je vhodné vyčlenenie tolerancií v 6-tich oblastiach, ktorými sú čas, náklady, kvalita, rozsah, riziká a benefity.

V dnešnej dobe má spoločnosť určené tolerancie v počte FTE a v čase vo fáze kontroly trénerov materskej spoločnosti. Je zrejmé, že v oblasti tolerancií je značný nedostatok.

Takéto riadenie na základe výnimiek a tolerancií zaisťuje zníženie časovej záťaže vyššieho manažmentu bez znižovania ich kontroly nad rozhodnutiami. Pre každú toleranciu je nutné určiť aj spôsob kontroly danej tolerancie. Poistný mechanizmus pre zaistenie istoty manažmentu, že kontrola tolerancií je v poriadku bude splnomocnená interná osoba nepracujúca na danom projekte (nezainteresovaná), ktorá bude informovaná o plánovanom časovom rozložení projektu. Táto osoba bude projektový manažér so skúsenosťami z iných projektov, zodpovedná za kontrolu plnenia tolerancií. Kontrola nebude časovo náročná, a všetky potrebné informácie jej budú poskytnuté, resp. bude mať prístup do zdieľanej zložky s informáciami o projekte. Vďaka tomu bude možno vopred kontrolovať tolerancie a v prípade ich prekročenia informovať svojho nadriadeného, pokiaľ tak nespravia projektoví manažéri daného transferovaného tímu. Časová náročnosť je predpokladaná na deň práce jednej osoby na jednu etapu projektu (1 MD). V celom projekte (štandardne trvajúceho približne 15 mesiacov) to výsledne budú približne 4 MD, ktoré môžeme považovať za zanedbateľnú finančnú čiastku – 80€ (hodnota je upravená o zvolený koeficient). Navyše, túto kontrolu si môže v rámci ohraničenia etáp projektu „poistný kontrolór“ naplánovať sám do rozvrhu tak, aby nenarušila jeho pracovné neodkladné povinnosti.

V prípade, že tolerancie určené pre daný projekt budú prekročené, táto skutočnosť musí byť tlmočená vyššiemu manažmentu pre prejednanie a prípadné schválenie výnimky.



### ***Prínos návrhu***

Vďaka tomuto návrhu nebude možné kamuflovať časovú os prebiehajúceho projektu. Nie je účelom vyvolať vzájomnej nevraživosti medzi kolegami, ale poskytnutie prípadnej pomoci v prípade, že bude jeden z manažérov potrebovať pomoc. Dvojité sledovanie tolerancií zaistí zároveň dvojitú kontrolu priebehu projektu a tým pádom reálne dodržanie plánovaných hodnôt. Ako už bolo spomínané vyššie, toto naplnenie prvkov trojimperatívu prispieva priamo k spokojnosti klienta.

Overenie je možné na základe spätnej väzby, ktorú si jednotliví projektoví manažéri, prípadne ich team leader vyžadujú od klienta. Výsledkom tohoto bude nie len informácia o spokojnosti, ale hlavne poučenie pre budúce riadenie nových projektov.

### **Tolerancia v čase**

Napriek tomu, že pri každom projekte sa predpokladá určitá časová rezerva, nie je nikde priamo definovaná alebo dokumentovaná. Vhodným riešením teda je vyčleniť časovú rezervu pre každú jednotlivú fázu projektu. Podľa informácií získaných z rozhovorov s projektovým manažérom spoločnosti sú najproblémovjšie stredné dve fázy, a teda prípravná a implementačná. Fáza idey a ukončovacia, teda stabilizačná fáza už naopak problematické nie sú. Dokonca v stabilizačnej fáze je možné čas ušetriť, čo bolo zrejmé aj v prípade konkrétneho vybraného projektu, analyzovaného v predchádzajúcej časti. (Novotný, 2017)

Podľa inej manažérky spoločnosti si niektorí projektoví manažéri nastavujú svoje vlastné časové rezervy pre jednotlivé aktivity, respektíve úlohy určené v AD logu. Táto rezerva je však čisto pomyselná a nie je nikde presne napísaná, je iba zahrnutá v dátume doručenia výstupu. (Lysá, 2018)

Je zreteľné, že vo vybranom projekte bola fáza prípravy predĺžená o 9 týždňov, implementačná fáza skrátená o 6 týždňov a stabilizačná znovu skrátená o 3 týždne. Toto by nemuselo byť problémom v prípade, že by boli nastavené časové tolerancie jednotlivých fáz.

Fáza idey nepotrebuje mať definovanú veľkú časovú rezervu, keďže sa jedná o veľmi dôvernú fázu, o ktorej vie mnohokrát iba okruh 2-5 ľudí. Vzhľadom k tomu, že v tejto fáze sa prejednáva hlavne vykonateľnosť projektu a prvotné myšlienky, ktoré sú analyzované až v nasledujúcej etape, je malý predpoklad možného zdržania. Riziko oneskorenia je hlavne v možnosti ochorenia predstaviteľov projektu. Vzhľadom k tomu je navrhovaná rezerva prvej etapy projektu na dva týždne.

Nasledujúca prípravná etapa so sebou nesie najviac nutných výstupov, zahrnutie väčšieho počtu zainteresovaných ľudí a veľké množstvo činností. Po analyzovaní vybraného projektu bolo zjavné oneskorenie až o 9 týždňov, čo však podľa projektového manažéra nie je častým úkazom. Vzhľadom k tomu, že sa v prípade tohoto projektu využívala spolupráca s Inkubátor tímom, neboli pre takýto typ projektov ešte známe Lessons Learned. Ďalšie nedostatky, ktoré spôsobili oneskorenie sú spomenuté v analytickej časti. Niektoré z nich boli špecifické pre tento projekt a nedajú sa generalizovať. Po prihliadnutí k informáciám o ostatných projektoch, ktoré nemali oneskorenie žiadne alebo bolo menšie je návrh aby rezervy pre prípravnú fázu na 4 týždne v prípade jednoduchého projektu a 6 týždňov v prípade komplexnejšieho zložitého projektu (toto určenie komplexnosti je opäť spomenuté v analytickej časti a počas trvania projektu je dvakrát prehodnocované). Implementačná fáza je zložitou podobná prípravnej a pre zovšeobecnenie návrhu by bolo vhodné rezervy nastaviť rovnaké. Pre poslednú fázu, ktorá sa potýka pravidelne s minimálnym množstvom problémov bude návrh rovnaký ako v prípade idea fázy, a to dva týždne, keďže je možné potýkať sa s problematickým dodržaním úrovne chybovosti nového tímu, prípadne nedokončenými zmluvnými SLA.

Je nutné, aby tieto tolerancie boli pred každým projektom prediskutované a prípadne prispôbené pre potreby individuálnych projektov.

Kontrola týchto tolerancií by prebiehala vždy na plánovanom konci jednotlivkej fázy, kde bude čas ukončenia etapy porovnaný s plánom a s toleranciou. Vďaka tomuto je možné informovať top manažment o zdržaní projektu. Je vhodné na začiatku projektu si dohodnúť komunikačnú politiku, v ktorej sa definuje, či bude top manažment informovaný aj v prípade

využitia časovej tolerancie, alebo až v prípade jej prekročenia. Následne bude toto časové zistenie zaznamenané v dokumente ukončujúcom danú fázu.

### ***Prínos návrhu***

Nastavenie konkrétnych tolerancií, priamo viditeľných na časovej osi prinesie vyššie sebavedomie manažérov, ktorí nebudú pociťovať tak vysoký tlak na plnenie aktivít. Týmto však nie je mienená samozrejmosť využívania časových rezerv. Jedná sa iba o prípadný čas, ktorý by bol schválený klientom na riešenie neočakávanej situácie, nie o čas voľne k dispozícii na bežné aktivity. Hlavným prínosom je dodržanie harmonogramu, tým pádom neexistencia neočakávaných nákladov a rovnako aj spokojnosť klienta s prevodom aktivít.

Overenie je možné porovnaním plánovanej a reálnej časovej osi.

### **Tolerancia v nákladoch**

Ani v tejto oblasti konkrétne tolerancie spoločnosť nemala nastavené. Náklady sú počítané v Business Case, avšak jedná sa iba o presné vyjadrenie plánovaných a spotrebovaných nákladov. Reálne boli tolerancie zahrnuté v plánoch, avšak tie neboli tvorené účelovo, tvorili ich iba rozdiely v priemerných jednotkových cenách a tých reálne vynaložených. Napríklad, ak bola priemerná cena nákladu na jednu noc strávenú v hoteli na služobnej ceste stanovená na 150€, a hodnota hotelov sa pohybovala od 120€ - 180€, tak rozdiel priemernej ceny od reality tvoril pomyselnú toleranciu. V prípade navýšenia nákladov je väčšinou klientom táto odchýlka tolerovaná. Toto sa teda dá pokladať za toleranciu, avšak takú, ktorá nie je nijakým spôsobom definovaná, resp. dokumentovaná. Vzhľadom k tomu, že ako klient, tak aj Onboarding a Nearshoring tím spadajú pod jednu skupinu, je jednoduchšie komunikovať plánované navýšenie nákladov. Toto však k dokonalému riadeniu projektov nestačí a preto je vhodné zavedenie tolerancií aj pre túto oblasť. Po konzultácii situácie s pracovníkom finančného oddelenia bola zistená skutočnosť, že k prekročeniu nákladov takmer vôbec neprichádza. Tento projekt však navýšenie nákladov nad žiadanú hodnotu vykázal, a to o približne 21 %. Ďalšou zistenou informáciou bolo, že ak v minimálnom počte projektov

k navýšeniu došlo, bolo to od 5 % - 15 %. Preto by bolo vhodné finančnú rezervu definovať na hodnotu 10 %, a priamo ju zobrazit' v Business Case. (Vlček, 2018)

Kontrola tolerancií bude prebiehať po každej etape, pričom sa plánované hodnoty porovnajú s reálnymi a s toleranciami. Celková rezerva sa percentuálne rozdelí v pomere dĺžky trvania jednotlivých fází, keďže sa náklady týkajú hlavne miezd a týmto je možné porovnávať plán s realitou aj v priebehu jednotlivých fází, nie iba na konci projektu. V dokumente ukončujúcom danú fázu sa výsledok zdokumentuje. Hlavným dokumentom pre kontrolu nákladových tolerancií bude Business Case, v ktorom sú zdokumentované všetky finančné položky týkajúce sa daného projektu.

### ***Prínos návrhu***

Tolerancia v nákladoch prinesie vyššiu istotu v doručení žiadaného výsledku klientovi. Náklady, podobne ako čas v predchádzajúcej kapitole, sú jedným z projektového trojimperatívu. Jeho dodržanie prispieva k celkovej úspešnosti projektu. Vďaka určeniu tolerancií, je klient schopný vopred vyčleniť financie pre prípadnú rezervu, a teda pokiaľ by nastal nežiadúci scenár, je ukončenie projektu menšou hrozbou. V prípade, že by prekročenie nákladov bolo rapídne a rezerva by nebola nastavená, je reálna hrozba predčasného ukončenia projektu. Tento návrh toto riziko minimalizuje. Na druhej strane, v prípade dodržania plánovaných nákladov ostáva finančná rezerva klientovi, ktorú môže následne využiť na firemné úspory alebo na ďalšie projekty podobného typu.

### **Tolerancia v kvalite**

Vzhľadom k tomu, že žiadaná kvalita je určená zmluvnými podmienkami SLA je v tomto prípade nezmyselné určovať toleranciu v tejto oblasti. Čo však je aktuálne realizované v oblasti tolerancií kvality, je tolerancia pre dobu, kedy SLA ešte neplatí, teda doba, kedy sú noví zamestnanci v transferovanom tíme ešte kontrolovaní. Vtedy je možné určiť žiadanú kvalitu a vyčleniť určité tolerancie, ktoré musia byť splnené na úspešné ukončenie projektu

a plynulý prechod na úroveň kvality podľa SLA. Takéto hodnoty kvality vykonávaných aktivít sa nazývajú prevodové (aktivity sú stále v procese prevodu).

Štandardne sa úroveň kvality odvádzaných aktivít v tímoch vyžaduje v okolí nad 95% (zvyčajne 97 - 99%), pričom je rozdelená na kategóriu internej a externej kvality. Interná určuje chybovosť zistenú vlastnou kontrolou a externá je kontrolovaná zo strany materskej spoločnosti.

Po čerstvom zaučení do aktivít v tíme je vyššia možnosť výskytu chyby, než v zabehnutom tíme, prípadne pri zamestnancoch dlhšie pracujúcich na daných úlohách. Tieto tolerancie by mali byť nastavené individuálne podľa zložitosti projektu a rizikovosti vykonávanej práce – v zmysle, že pri pochybení zamestnanca je priamo ovplyvnený konečný zákazník. Overí sa tým schopnosť nových zamestnancov vykonávať svoje aktivity na žiadanej úrovni a zároveň sa bude rešpektovať prípadný vznik častejších chýb po procese zaučenia do nových úloh.

Kontrola tolerancie v oblasti kvality prebieha pomocou shadowingu, ktorý prináša každodenné výsledky a teda aj hodnoty k porovnaniu žiadanej kvality.

Tento prvok Princípov je teda vzhľadom k metodike PRINCE2® v poriadku.

### **Tolerancia v rozsahu**

Rozsah vybraného analyzovaného projektu nebol podobne ako náklady dodržaný. V etape implementácie bola totiž ešte pridaná a doškolená aktivita, ktorá v pôvodnom pláne obsiahnutá nebola. Bola pridaná o etapu neskôr a teda aj kontrola tejto aktivity bola vykonávaná po dlhšiu dobu, než bola na kontrolu stanovená. Dôvod bol ten, že dodatočné analyzovanie pôvodného tímu poukázalo ešte na túto aktivitu, ktorú budú schopní noví zamestnanci vykonávať ako z pohľadu zložitosti, tak aj z pohľadu času a legálnych kritérií.

Na dodatočnú kontrolu boli minuté ďalšie dodatočné MD, a teda to znamenalo aj navýšenie nákladov. V prípade, že by boli nastavené tolerancie ako v nákladoch, tak aj v rozsahu by takéto objavenie novej možnej aktivity neznamenal odchýlenie sa od projektového plánu.

Je vhodné teda pred každým projektom určiť tolerancie rozsahu aktivít, ktoré sa budú prevádzať. Nie je možné jednoznačne určiť počet aktivít, ktoré by mohli dodatočne rozšíriť projekt, keďže každý je jedinečný svojou komplexitou a rozsiahlosťou. Vhodnejším riešením by bolo uvažovať iba o možnosti rozšírenia rozsahu a v náväznosti na túto toleranciu, ktorá nebude presne determinovaná, rozšíriť tolerancie na náklady, počet FTE (ktoré v týchto dňoch toleranciu nastavenú pre každý projektu majú) a počet potrebných MD.

Kontrola tolerancií rozsahu bude prebiehať podobne ako v predchádzajúcich prípadoch, kedy sa porovnávajú plánované hodnoty s reálnymi a s dohodnutými toleranciami po konci jednotlivej fázy (relevantné je to v tomto prípade iba po skončení prípravnej a implementačnej fázy) a tieto hodnoty budú zdokumentované v ukončovacom dokumente danej fázy.

### ***Prínos návrhu***

Prínosom tohoto návrhu je podobný prínos ako pri toleranciách v nákladoch, keďže výsledkom tolerancie v rozsahu sú v konečnom dôsledku znovu náklady. Výsledkom bude udržanie týchto hodnôt, teda nákladov na žiadanej úrovni. Znižuje sa tým riziko prekročenia nákladov a z neho vyplývajúci scenár predbežného ukončenia projektu z dôvodu nedostatočných prostriedkov. Spoločnosť prípadné nevyužité financie môže sporiť alebo využívať na ďalšie projekty a tým pádom znovu šetriť náklady (čo je vlastne účelom takmer každého projektu v Onboarding tíme).

### **Tolerancia v rizikách**

Medzi riziká projektu môžeme považovať rôzne faktory, ktoré by mohli jeho priebeh ohroziť, ako je napríklad navýšenie nákladov, nedostatočný tréning, nedostatok informácií, komunikačná bariéra a podobne. Tolerancia by mala byť nastavená aj v oblasti takýchto rizík. Mnohé z nich, ako sú napríklad náklady, rozsah a podobne sú už podchytené predchádzajúcimi toleranciami. Stále tu ale existujú mnohé ďalšie faktory pre teoretické riziká.

V prvom rade je nutné možné riziká identifikovať. Toto je možné viacerými metódami, medzi ktoré patrí napríklad metóda Delphi (systém účelových interview medzi expertami hodnotiacimi skupiny a príslušníkov skupín hodnoteného subjektu), CRAMM (zoskupenie aktív do logických skupín a stanovenie hrozieb pôsobiacich na tieto skupiny), RIPRAN (tvorba dvojíc hrozba – scenár) a mnohé ďalšie. Momentálne je v spoločnosti využívaný takzvaný Torpedo scan na objavenie rizík v samotných aktivitách vykonávaných v danom transferovanom tíme. Jedná sa však o pohľad na operatívnu časť, respektíve na rozsah projektu, nie na projekt ako celok.

Pre účely projektového manažmentu spoločnosti je návrhom využitie metódy Delphi, ktorá neprináša veľkú spotrebu času a jednotliví zainteresovaní experti pracujú samostatne, teda nie je nutné zosúladenie času jednotlivcov.

Metóda Delphi funguje na základe vyplnenia dotazníku určeného k danému projektu rôznymi expertami. Nezávislá osoba následne vybrané dotazníky zosumarizuje a následne ich naspäť poskytne zainteresovaným osobám k prehodnoteniu. Takýchto kôl môže byť viac (ideálne 3) z ktorých sa vyfiltrujú riziká zoradené podľa dôležitosti. (Ritter, 2008)

Táto metóda prináša prehľad rizík, ktoré by mohli ovplyvniť chod projektu a je teda možné patrične sa na dané riziká pripraviť a určiť tolerancie, ktoré riziká sú akceptovateľné (prípadne za akých podmienok) a ktoré nie.

Jej načasovanie by malo prebiehať po schválení Idea fázy, hneď na začiatku fázy prípravnej. V tomto prípade bude dostatok času na prípravu na opatrenia daných rizík, keďže k dispozícii bude celá prípravná fáza. Následne bude možné prejsť do implementácie.

Kontrola by prebiehala rovnako ako v predchádzajúcich prípadoch, a teda pomocou ukončovacieho dokumentu danej fázy, v ktorom budú určené riziká pomocou Delphi metódy a následné zhodnotenie, či k daným rizikám prišlo alebo nie.

## ***Prínos návrhu***

Návrh má priniesť zníženie pravdepodobnosti narušenia priebehu projektu. V analytickej časti je dostupná informácia o Lessons Learned vybraného analyzovaného projektu. V tomto projekte sa objavilo viac závažných prvkov, ktoré ovplyvnili jeho harmonogram o rôzne percentuálne hodnoty v rôznych fázach (viď Definovanie rolí a zodpovedností vyššie). Následne by bolo možné dodržať plánovaný harmonogram, čím by sa znížili náklady, ktoré boli navyše vynaložené na riešenie vzniknutých situácií. Tieto náklady predstavovali 240MD, čo predstavovalo 4820€ (hodnoty sú upravené vybraným koeficientom).

## **Tolerancia v benefitoch**

Výsledným zámerom je pomocou transferu aktivít znižovať náklady spoločnosti, čo predstavuje benefit klienta. Jeho hodnota je aspoň 50% z aktuálnej úrovne mzdových nákladov v krajine materskej spoločnosti. Keďže platová úroveň je v krajine materskej spoločnosti značne odlišná než v Českej republike, je tento benefit vždy splnený. Jeho úroveň sa ale odvíja od počtu FTE pracujúcich na daných aktivitách nového tímu. Preto je vlastne tolerancia v benefitoch automaticky vytvorená toleranciou FTE a toleranciou rozsahu.

Kontrola tolerancií v benefitoch bude prebiehať v obchodnom prípade, kde budú zdokumentované plánované ušetrené objemy a následne reálna situácia. Výsledok porovnávania bude následne zaznamenaný v ukončovacom dokumente projektu.

Z pohľadu tolerancií v benefitoch teda spoločnosť metodiku PRINCE2® splňuje.

### **4.2.6 Učenie sa zo skúseností**

Aktuálna štruktúra projektového riadenia obsahuje aj súčasť nazvanú Lessons Learned, ktorá práve predstavuje učenie sa z nastalých skúseností. Ako je možno vidieť v analytickej časti, aj z vybraného projektu prevodu tímu vzišiel určitý súbor skúseností, ktoré vychádzali z daného projektu. Tieto skúsenosti sú ponaučením pre nové projekty, a teda neustále skloňované v prípade vzniku ďalších nových projektov.



Jedná sa však o Lessons Learned určené k danému projektu. Bolo by preto vhodné vytvorenie súhrnného dokumentu Lessons Learned nie pre projekty jednotlivo, ale pre potreby Onboarding tímu celkovo. Štruktúra tohoto dokumentu by mohla byť nasledovná (viď tabuľku 17). Vďaka nasledujúcim kategóriám je následne možnosť filtrovania vybraných skúseností z projektov podľa toho, aký projekt je práve plánovaný a aké skúsenosti v daných typoch projektov už boli zaznamenané. Je teda možné sa aspoň takýmto spôsobom vopred pripraviť na možné okolnosti. Tento dokument je však nutné neustále aktualizovať a v prípade potreby rozširovať kategórie, ktoré by mohli v budúcnosti pomôcť v príprave na chystané projekty.

Onboarding manažér	Názov projektu	Typ projektu	Názov tímu	Doména	Fáza	Popis LL	Návrh riešenia (ďalšie kroky)	Dopad	Čo ponechať?	Čo zlepšiť?	Čomu sa vyhnúť?	Náklady vynaložené navyše

Tabuľka 17: Návrh súhrnných Lessons Learned (vlastná tvorba)

## 8) Prispôsobenie PRINCE2®prostrediu a okoliu projektu

Zámerom prispôsobenia prostrediu a okoliu je zaistiť, že metodika korešponduje s prostredím podniku a projektu, s procesmi firmy a podobne.

Najdôležitejšími prvkami odlišností, na ktoré sa musí brať zreteľ sú hlavne kultúrne rozdiely. Medzi ne patrí napríklad prístup k materskej dovolenke žien pracujúcich v krajine materskej spoločnosti, ktorý je značne odlišný. Doba strávená na materskej dovolenke býva štandardne pol roka, a teda zamestnanci pracujúci na jednotlivých projektoch (pri priemernej dobe

trvania projektu 15 mesiacov) sú schopní pracovať na ňom aspoň čiastočnú dobu (s pomocou zástupu) a v prípade potreby sa k nemu vrátiť.

Okrem toho je rozdiel aj v dobe trvania štandardnej dovolenky hlavne v období letných mesiacov, kedy je štandardnou situáciou odchod zamestnanca na mesiac až dva. Na toto je nutné brať ohľad v prípade nastavovania si časových predpokladov projektu, čo však momentálne spoločnosť aj realizuje.

Tu je možné tvrdiť, že z pohľadu PRINCE2® tento Princíp spoločnosť spĺňa, keďže systém riadenia projektov bol vytvorený priamo na mieru spoločnosti. S rozvojom projektového riadenia bol postupne upravovaný a zdokonaľovaný vzhľadom k získaným skúsenostiam. Ďalším zdokonalením budú práve návrhy vzťahujúce sa k dokonalejšej aplikácii metodiky PRINCE2® do aktuálneho interného štandardu.

#### **4.2.7 Zhrnutie návrhov princípov**

Tieto návrhy by mali priniesť zníženie časovej záťaže vrchného manažmentu, a teda aj počtu MD strávených na schvaľovaní bodov, ktoré môžu byť ošetrené toleranciami. Ďalej predchádzajú neželanému predlžovaniu projektových fází z dôvodu nedorozumenia o povinnostiach jednotlivých aktérov projektu, alebo z dôvodu nedostatočnej prípravy na možné problémy z predchádzajúcich skúseností. Predchádzanie oneskoreniu projektu udržiava projektový trojimperatív nie len v žiadanej medzi času ale aj nákladov, keďže predĺženie projektu zároveň znamená aj zvýšenie nákladov, hlavne na pracovné sily.

Princípy	PRINCE2® metodika	Návrh	Kontrola
1. Neustále zdôvodňovanie opodstatnenosti projektu	✓		
2. Definovanie rolí a zodpovedností		Meeting pre definovanie rolí a vyjasnenie nejasných informácií a zistenie jazykových bariér	
		Opakovaný meeting po definovaní rozsahu projektu	
		Definovanie rolí a úloh pre každú etapu v zhrňujúcich dokumentoch	
3. Zameranie sa na produkty	✓		
4. Riadenie po etapách	✓		
5. Riadenie na základe výnimiek		Poistný mechanizmus kontroly tolerancií - nezainteresovaná osoba s prístupom k projektovým informáciám	
<i>Tolerancia v čase</i>		Definovať časovú rezervu - Idea - 2T, Príprava - 4T/6T, Implementácia - 4T/6T, Ukončenie – 2T	fázový dokument
<i>Tolerancia v nákladoch</i>		Plánované náklady + 10%	Business Case
<i>Tolerancia v kvalite</i>	✓		
<i>Tolerancia v rozsahu</i>		Tolerancia v nákladoch na FTE a MD	fázový dokument
<i>Tolerancia v rizikách</i>		Delphi metóda	fázový dokument
<i>Tolerancia v benefitoch</i>	✓		Business Case
6. Učenie sa zo skúseností	✓	Komplexný dokument lessons learned pre všetky projekty	
7. Prispôsobenie PRINCE2® prostrediu a okoliu projektu	✓		

Tabuľka 18: Zhrnutie návrhov v oblasti princípov (vlastná tvorba)

## 4.3 Porovnanie Tém

V nasledujúcich riadkoch budú rozobraté rozdiely aktuálneho transition processu s metodikou PRINCE2® v oblasti Tém a na základe ich rozdielov navrhnuté možné riešenia pre zefektívnenie procesu.

### 4.3.1 Obchodný prípad

Obchodný prípad alebo Business Case, ako je všeobecne označovaný vo vybranej spoločnosti je dokument, ktorý zoskupuje skupinu informácií, vďaka ktorým sme schopní odpovedať na otázku či je vhodné do daného projektu investovať.

Takýmto dokumentom pre každý projekt spoločnosť disponuje a je realizovaný prostredníctvom MS Excel. Vytvorený je na začiatku projektu, pričom jeho tvorba prebieha na konci Idea fázy a začiatok práce s ním sa zhoduje so začiatkom prípravnej fázy. Tento obchodný prípad je tvorený oddelením financií, ktorí majú veľké skúsenosti s tvorbou takýchto dokumentov. Zodpovedný za dokument je Onboarding manažér, ktorý počas trvania celého projektu komunikuje s finančným oddelením.

Aktualizácia Business Casu prebieha pri akejkoľvek zmene a po každej fáze sú do neho pridané informácie o počte MD a podobne. Pri porovnaní typického obsahu Business Casu podľa PRINCE2® boli nájdené určité rozdiely.

**Zhrnutie** – táto časť sa v Business Case nachádza na samostatnej záložke súboru, avšak pre lepší prehľad by mohla byť umiestnená na začiatku súboru.

**Dôvody** – Business Case obsahuje iba všeobecné informácie o projekte, teda jeho názov, zainteresované osoby, časový predpoklad jednotlivých fází a podobne. Informácia o dôvodoch vzniku projektu tu zahrnutá nie je, a preto by bolo vhodné vložiť túto časť práve do záložky o základných informáciách projektu. Dôvod, prečo nevytvárať vlastnú samostatnú záložku je komplexnosť súboru. Mnoho záložiek vytvára slabší prehľad a zložitejšie vyhľadávanie v súbore. Napriek tomu, že dôvodom každého projektu týkajúceho

sa prevodu tímu zo zahraničia do Českej republiky je znižovanie nákladov, je možné, že v krátkej dobe bude dôvodov viac a môžu sa meniť.

**Očakávané benefity** – Týmito benefitmi môžu byť finančné alebo nefinančné výhody plynúce z realizácie projektu. Jedná sa znovu o informáciu, ktorá v aktuálnom Business Case nie je zahrnutá. Benefity by mali byť zjednotené so stretégiou firmy, merateľné, kvantifikovateľné a vychádzajúce z výstupu projektu. Takéto výhody sú dokumentované vo fázových dokumentoch, ktorými sa uzatvárajú jednotlivé etapy projektu, najmä teda v ukončovacom dokumente. Je však vhodné pre vylepšenie komplexity dokumentácie túto informáciu spolu s dôvodmi projektu pridať medzi prvú záložku o informáciách o projekte.

**Očakávané nevýhody** – Znovu sa jedná o informácie, ktoré sú dokumentované v jednotlivých fázových dokumentoch. Rovnako by bolo vhodné zahrnúť ich spolu s benefitmi do Business Casu, aby tieto informácie boli prehľadne pohromade.

**Časová os** – Časová os je prvok, ktorý sa v Obchodnom prípade nachádza, ako graficky, tak dátumovo. Nie je tu však zahrnutý rozdiel plánovanej časovej osi voči reálnej. Preto je vhodné, aby toto porovnanie bolo pridané pre lepšiu prehľadnosť vývoja projektu.

**Náklady** – Náklady sú nosnou informáciou v Obchodnom prípade a sú rozdelené do kategórií nákladov na ľudskú prácu, cestovanie, vybavenie, IT a ostatné.

**Ohodnotenie investície** – Prvok, ktorý je v aktuálnom obchodnom prípade zahrnutý a poskytuje náhľad na výslednú návratnosť investície, ktorá by v ideálnom prípade mala byť približne 3 roky – jedná sa o žiadanú návratnosť vyslovenú klientom. V prípade inej hodnoty je toto diskutované s klientom.

Priestor na zlepšenie sa však nachádza v oblasti informovania klienta o tejto návratnosti. Klient získa informáciu o plánovanej návratnosti investície na začiatku projektu, avšak v prípade zmeny tejto hodnoty už táto nová cifra nie je eskalovaná znovu. Je to z toho dôvodu, že prvky, ktoré ovplyvňujú túto návratnosť (počet pracovníkov v tíme, potreba aplikácií,...) sú schválené, avšak dopad na návratnosť už nie je znovu komunikovaný. Preto

by bolo vhodné po vyhodnotení jednotlivých etáp projektu zahrnúť túto zmenu do informácií v dokumente uzatvárajúcom danú fázu, aby bola transparentnosť voči klientovi maximálna.

**Hlavné riziká** – Tento prvok nie je zahrnutý do Business Case, ale vystupuje ako samostatný dokument, ktorý je spracovávaný Risk oddelením. Pri pohľade na problematiku Onboarding tímu je tento prístup k riadeniu rizík vhodnejší, než zahrňovať ho do Business Casu, keďže niektoré informácie sú dôverné a zamestnanci Risk oddelenia by k nim nemali mať prístup. Na druhej strane, je nutné riziká riadiť (viď. Torpedo scan v analytickej časti a návrh Delphi metódy v návrhovej časti vyššie), a z dôvodu neustálej kooperácie s týmto oddelením je vhodnejšie mať na oblasť rizík projektu samostatný dokument.

### **Zhrnutie Obchodného prípadu**

Momentálna situácia poskytuje hlavne finančný pohľad na projekt a investíciu. Okrem toho ponúka všeobecné informácie o projekte, avšak niektoré, pre sprehľadnenie by mohli byť pridané, ako sú výhody a nevýhody projektu, jeho dôvody a porovnanie časových osí. Okrem toho momentálny stav súboru je mierne neprehľadný, keďže obsahuje veľké množstvo záložiek. Preto by bolo vhodné zoskupiť podobné alebo rovnaké témy jednotlivých záložiek a spojiť ich podľa obsahu dokopy. Prinesie to lepší prehľad na informácie o projekte a rýchlejší prístup k dátam.

Aktualizácia obchodného prípadu prebieha a naďalej aj bude prebiehať po každej dôležitej zmene v nákladoch a zároveň po každej etape projektu pre zhodnotenie aktuálnej situácie.

### ***Prínos návrhu***

Prínosom tohoto návrhu je zvýšenie prehľadnosti náhľadu na projekt a zlepšenie komunikácie smerom ku klientovi v oblasti transparentnosti. Výsledok zvyšuje spokojnosť klienta s projektom, a teda zvyšuje pravdepodobnosť budúcej možnosti príchodu ďalších nových projektov.

### 4.3.2 Organizácia

Spoločnosť momentálne disponuje veľmi dobre prepracovanou organizačnou štruktúrou vzhľadom k projektovým tímom. Je zaistené vhodné vedenie pomocou správneho nadefinovania zodpovedností pre riadenie a vyhodnocovanie projektu. Projektoví manažéri vedúci proces transferu tímov majú definované potrebné výstupy z každej etapy, vďaka čomu sú schopní posúvať progres projektu vpred.

Bolo by efektívne, pre urýchlenie práce projektových manažérov (hlavne v prípade nových projektov alebo nových manažérov) určiť aj k daným výstupom zodpovednosti. Vzhľadom k tomu, že v projektovom tíme sa jedná o spoluprácu Onboarding manažérov a Nearshoring manažérov by bolo ideálne pri každom výstupe definovať, kto je zodpovedný za jeho splnenie. Následne môže delegovať úlohy na ostatných stakeholderov, ktorými sú napríklad pracovníci HR, finančného oddelenia, risk oddelenia a podobne.

Organizácia projektového tímu by mala disponovať dostatočným komunikačným plánom, čo je momentálne vo firme realizované pravidelnými meetingami na týždennej bázi, ad hoc meetingami, zdieľanými dokumentami a pravidelnými mailovými komunikáciami. Je nutné mať zaistenú plnú informovanosť všetkých zainteresovaných členov projektového tímu. Preto sú v spoločnosti zavedené meetingy, ktorých podkladom sú AD logy zdieľané medzi členmi tímu. Napriek tomu však nastala situácia, kedy jeden z členov tímu nedostatočne informoval ďalšie zainteresované strany – bližšie popísané v analytickej časti.

Návrhom teda je, ako už bolo spomenuté v časti o definovaní rolí a zodpovedností vytvorenie zoznamu zástupcov, ktorí v prípade dlhodobej absencie niektorého z členov prebral jeho prácu. Toto bude definované v zozname zainteresovaných osôb. Pre lepšie šírenie informácií medzi ostatných členov tímu je vhodné nastaviť priamo akcie (v AD logu), ktoré prikazujú jednotlivým členom zistenú informáciu poskytnúť. Toto je riešením hlavne pre prípadné zabudnutie alebo neporozumenie informácie, keďže pre jej šírenie by si daná zodpovedná osoba musela následne informáciu podrobne zistiť znovu.

Ďalším prvkom je vytvorenie takého páru Onboarding manažér-Nearshoring manažér, ktorý neobsahuje obe osoby nováčikov. V prípade, že niektorý tím prijme nového zamestnanca, aby tento manažér nespolupracoval na projekte rovnako s nováčikom. Ideálne je proti sebe postaviť skúsenejšieho a menej skúseného zamestnanca, ktorí sa od seba môžu následne učiť. Skúsenejší manažér predáva svoje vedomosti tomu menej skúsenému. Naopak aj nový manažér môže prispieť k situácii svojím „čistým“ pohľadom, pokiaľ ešte procesy dokonalo nepozná, alebo môže priniesť skúsenosti z predchádzajúcich zamestnaní.

### ***Prínos návrhu***

Návrh prináša riešenie nedostatočnej komunikácie medzi jednotlivými členmi tímu. Vďaka vlastníctvu všetkých informácií o projekte sa predchádza predlžovaniu jednotlivých fáz a tým aj projektu. Okrem toho je možné udržať náklady v žiadanej miere, keďže nebude nutné vynakladať ďalšie MD na riešenie novo vzniknutých neočakávaných situácií.

### **4.3.3 Kvalita**

Ako už bolo spomínané vyššie, v Tíme kvalita sa jedná hlavne o schopnosť nového tímu vykonávať aktivity v žiadanej kvalite. K tomu je nutné mať kvalitnú tréningovú základňu, pozostávajúcu z profesionálneho zaučenia a tréningových materiálov, ktoré sú pri výkone práce nasledované. Na to, aby bolo školenie kvalitné je v dnešnej dobe starostlivo vybraný tím ľudí, ktorí sa danej tematike venujú a sú schopní bez jazykovej bariéry (jedná sa o ľudí pracujúcich v pôvodnom tíme v zahraničí) odovzdať svoje znalosti. Na to ale, aby tieto znalosti boli podložené je nutné poskytnúť novým zamestnancom takzvané návody k práci. Tieto návody a materiály sú tvorené pracovníkmi v krajine materskej spoločnosti, avšak mnohokrát sa spoločnosť potýkala s ich nedostatkami v zmysle chýbajúcich informácií alebo nejasných vyjadrení. Častokrát je to problém to, že tieto osoby veľmi dobre poznajú jednotlivé procesy, a mnohé spojitosti alebo postupy sú pre nich samozrejmosťou, a teda ich mohli zabudnúť v návodoch spomenúť. S podobným prípadom sa potýkal aj analyzovaný tím, ktorý tieto návody nemal v dostatočnej kvalite a neboli dodané včas.



Pre riešenie tejto situácie by bolo vhodné zorganizovanie takzvaného „dry run-u“ kedy by sa tieto materiály vyskúšali na nečisto v skúšobnom prostredí. Osoby, ktoré sú zaučené do jednotlivých aktivít, ale nemajú s nimi ešte skúsenosti, vyskúšajú vykonať žiadané aktivity na základe týchto návodov a podľa výslednej chybovosti sa dá jednoznačne určiť, koľko nedostatkov ešte materiály majú. Je samozrejmosťou aj to, že je potrebné kombinovať tento návrh s návrhom časovej rezervy, kedy sa vopred do časovej osi zakomponuje tvorba materiálov a ich „dry run“. Nedá sa totiž predpokladať, koľko nedostatkov budú materiály obsahovať (ak vôbec), a preto môžeme iba predpokladať dobu, ktorú bude trvať následná oprava a aktualizácia dokumentov.

Do tohoto „dry run-u“ bude potrebné zahrnúť nie len nových zamestnancov, ale aj ľudí, ktorí následne budú kontrolovať výkon práce jednotlivcov. Je to z dôvodu zistených nesúládov medzi postupmi pracovníkov z pôvodného tímu analyzovaného v predchádzajúcej časti práce. Aby sa viac neopakovala rozdielnosť názorov na správnosť vykonaných aktivít, budú títo ľudia zahrnutí do tohoto skúšobného procesu. Rovnako sa tu overí množstvo potrebných kontrolórov, ktorí budú vykonávané aktivity sledovať. Následne po výkone „dry run-u“ skontrolujú aktivity a spoločne sa zhodnú na správnosti, čím zjednotia svoje názory a postupy. Týmto je možné predchádzať nedostatočnej kvalite vykonávaných aktivít, ktorá je vlastne aj výsledným ukazateľom kvality celého projektu. Projektový trojimperatív tým bude pozitívne ovplyvnený a budú splnené očakávania klienta.

Ďalším prvkom, ktorý by mohol zvýšiť kvalitu odvádzanej práce je test znalostí nových členov transferovaného tímu. Účelom nie je skúšanie jednotlivcov, či vedia svoje úlohy spracovávať spamäti, ale zistenie, či porozumeli celému procesu a pozadiu svojej práce. S vyšším porozumením ide ruka v ruke aj schopnosť rozhodnúť sa ako jednotlivé aktivity vykonať v prípade výnimiek alebo neštandardných situácií. Test by mal byť zameraný na celý proces od jeho začiatku až po jeho koniec, na pozadie aktivít vykonávaných v tíme, na porozumenie problematiky. Jeho vyhodnotenie prinesie zoznam prípadných nepochopených oblastí, ktoré je nutné celému tímu vysvetliť opakovane. Týmto sa znižuje pravdepodobnosť vzniku chyby v novom prevedenom tíme.

Podľa PRINCE2® spočíva prístup ku kvalite v identifikácii projektových produktov, v definícii ich popisu a následnej implementácii kvalitatívnych metód. Tieto tri prvky budú vďaka materiálom a ich vyskúšaním v testovom prostredí splnené a dosiahnutie kvality v žiadanej úrovni určenej klientom bude jednoduchšie a pravdepodobnejšie dosiahnuteľné.

### ***Prínos návrhu***

Návrh prináša zaistenie udržania kvality v žiadaných hodnotách určených pomocou SLA. Okrem toho, že noví zamestnanci budú mať presné materiály k výkonu ich práce, bude zdokumentovaná aj ich vedomosť celého procesu. Týmto je možno zaistiť žiadanú kvalitu, ktorá zväčša v bežných projektoch býva 96 % - 99 %.

### **4.3.4 Plány**

V oblasti plánov je aktuálny systém veľmi dobre nastavený, keďže jednotlivé fázy sú vopred naplánované spolu s časovými osami. Každá fáza má určené výstupy, ktoré musia byť dosiahnuté a potvrdenie splnenia všetkých náležitostí danej etapy sa realizuje prostredníctvom fázových dokumentov po každej fáze.

Plánovanie prebieha v spolupráci s manažermi v krajine materskej spoločnosti, ktorí majú väčšiu zásluhu na prvých dvoch fázach projektu. V prípade neželaného oneskorenia alebo vychýlenia v nákladoch či kvalite každý člen projektového tímu vie, koho informovať, aby sa nastavili pravidlá pre riešenie vzniknutého nedostatku.

V aktuálnej situácii spoločnosť používa na plánovanie jednotlivých aktivít a úloh excelové dokumenty, v ktorých sú zaznamenané dátumy a dodacie lehoty pre jednotlivé výstupy a rozhodnutia. Bolo by však vhodné zaimplementovať do systému plánovania využívanie grafických nástrojov, akým je napríklad Ganttov diagram, vďaka ktorému je jednoduchšie a zreteľnejšie vidieť priebeh projektu a objem potrebných úloh v určitom čase. Manažérom by to poskytlo jednoduchšie plánovanie a prípravu vlastných aktivít vopred, keďže by pre nich bolo viditeľné, aký pomer práce ich čaká v budúcnosti vzhľadom k objemu práce aktuálnej. Jednotlivé úlohy v Ganttovom diagrame by všeobecne popisovali - názov, čo je

nutné splniť v určitom časovom horizonte. V aktuálnych excelových dokumentoch by naďalej ako doteraz boli presne popísané definície určených úloh.

Zároveň v aktuálne využívaných dokumentoch, ktoré prinášajú podrobnejší popis nutných aktivít a povinností by bolo vhodné zaviesť farebné zobrazovanie blížiacich sa termínov. Farebne by boli zvýraznené blížiace sa termíny. Je individuálne pri každom projekte, aká farebná škála by bola nastavená a aké časové intervaly by boli určené pre zvýraznenie daných úloh. Prinieslo by to však vyššiu pozornosť na aktivity, ktoré by bolo bez tohoto zvýraznenia jednoduchšie preskočiť.

### ***Prínos návrhu***

Prínosom je zvýšenie pozornosti daného projektového manažéra na blížiace sa potrebné úlohy a povinnosti. V Ganttovom diagrame je jasne vidieť objem práce v daných časových etapách (deň/týždeň/mesiac/rok), čím je jednoduchší aj time manažment jednotlivca, keďže vie, čo presne ho čaká. Toto je pohľad vhodný pre dlhodobé plánovanie. Pre krátkodobé plánovanie je ideálne farebné znázorňovanie určených akcií, čím sa zvyšuje všímavosť a predchádza sa nesplneniu úlohy a jej posúvanie – teda posúvanie plánovaného časového harmonogramu.

### **4.3.5 Riziká**

Riziká projektu sú v aktuálnom systéme projektového riadenia podchytené pomocou takzvaného Torpedo scanu, bližšie popísaného v analytickej časti. V skratke sa jedná o zmapovanie všetkých aktivít, ktoré majú byť transferované a vyhľadávanie prípadných rizík z nich vyplývajúcich. Jedná sa o proaktívny prístup, ktorý nereaguje až na vzniknuté problémy, ale vopred mapuje situáciu a snaží sa identifikovať riziká aby sa predchádzalo negatívnym dopadom.

Počas celého prevodového procesu s projektovým manažérom spolupracuje aj pracovník Risk oddelenia, ktorý tieto riziká prehodnocuje a hľadá riešenia na mitigáciu zistených prípadných dopadov.

Okrem rizík vplývajúcich z budúcich vykonávaných aktivít je tu ešte možnosť vzniku rizík všeobecne týkajúcich sa projektu. Napríklad navýšenie nákladov, oneskorenie časového rozloženia projektu, technické problémy, atď. Pre predchádzanie oneskorenia projektu alebo zvýšenia nákladov je k dispozícii neustále aktualizovaný Business Case a mnoho zainteresovaných pracovníkov, ktorí sledujú termíny a delegujú aktivity preto, aby jednotlivé prvky boli dodržané v rámci žiadaných obmedzení. Okrem toho v návrhovej časti tolerancií v rizikách je informácia o možnej Delphi metóde, ktorá by pomohla odhaliť riziká týkajúce sa nie iba samotných aktivít, ale projektu ako celku.

V prípade neovplyvniteľných rizík, akými sú porucha technológií alebo prírodné katastrofy sú ťažko ovplyvniteľné, ale aj pre tieto prípady spoločnosť vytvorila záložné pracoviská a interné IT oddelenie, aby dopady vzniku týchto negatívnych scenárov boli čo najnižšie – BCM (business continuity management). Z pohľadu Rizík v oblasti Tém riadi projekty spoločnosť v súlade s PRINCE2®.

#### **4.3.6 Zmeny**

Pri riadení zmien projektov je dôležité nie predchádzať zmenám, ale zaistiť, aby ich schválenie bolo realizované správnou autoritou a aby dopad zmeny bol v súlade s projektom. Aktuálne sa zmeny v projekte riešia a dokumentujú v AD logu, kde sú zaznamenané všetky aktivity, ktoré je nutné vykonať, spolu s dátumami ich doručenia a zodpovednosťami. Avšak špeciálny dokument obsahujúci vzniknuté potrebné zmeny (change log) neexistuje. Vzhľadom k množstvu už existujúcich dokumentov by bolo neefektívne vytvárať ďalší nový dokument. Okrem toho, že by boli jednotlivé informácie rozdelené a dokumentov by bolo čím ďalej tým viac, by sa aj zvyšovala pravdepodobnosť, že projektový manažér alebo iný stakeholder by nebol informovaný včas, alebo by na dané informácie ohľadne zmeny zabudol.

Čo sa týka autorít, ktoré dané zmeny schvaľujú, momentálne sa jedná o top manažment, ktorý zmeny v rozsahu projektu, nákladov, času a podobne schvaľujú. Systém funguje veľmi dobre a na PMSC (project managerial steering committee) meetingoch sú takéto zmeny

komunikované a schvaľované. V prípade, že sa jedná o akútnu záležitosť komunikácia prebieha ad hoc. Zodpovedné osoby za takéto rozhodnutia sú definované na začiatku projektu. Rozpočet určený pre vznik neočakávaných zmien bude zahrnutý v tolerancii v nákladoch navrhnutej vyššie.

Z predchádzajúcich skutočností je viditeľný priestor na zlepšenie v oblasti dokumentácie. Ideálne by bolo pridať do aktuálneho AD logu záložku (change log) týkajúcu sa projektových zmien, kde v rovnakom formáte ako ostatné činnosti, aktivity a rozhodnutia budú takéto zmeny evidované. Poskytne to jednoduchší a kompaktnejší prístup k informáciám a dôležitým prvkom projektu. Rovnako budú tieto zmeny obsahovať osoby, zodpovedné za ich eskalovanie a schvaľovanie. Zároveň je možné v procese „zachytiť – preskúmať – navrhnúť – rozhodnúť – implementovať“ pridávať jednotlivé zodpovednosti a potrebné informácie k daným etapám. Každé zmene bude možné priradiť status, v akej fáze sa zmena nachádza a kto je za danú fázu zodpovedný, prípadne aké dodatočné rozhodnutia alebo požiadavky sú potrebné. Takéto zoskupenie prinesie jednoduchý prehľad o zmenovom riadení, ktorý bude aj historicky dohľadateľný a zmeny budú riadené, teda nie ponechané takzvanému „sedliackemu rozumu“.

### ***Prínos návrhu***

Návrh prinesie jednoduchý náhľad na prípadné zmeny v projekte, a zároveň zaistí komplexnú komunikáciu dôležitých informácií pre všetky zainteresované strany. Bude sa tým predchádzať strate informácií medzi jednotlivými členmi tímu a tým pádom sa zaistí udržiavanie projektu v žiadanom časovom harmonograme. Udržaním časových plánov budú ruka v ruke v rámci rozpočtu aj náklady, ktoré by nežiadaným predĺžením projektu predišli. Ako už bolo spomínané vyššie, priemerné náklady na 1 MD sú 20€ (hodnota je upravená o vybraný koeficient). Možnú úsporu/stratu je možné vyčísliť násobením tejto hodnoty časom minutým na nežiadané predĺženie projektu.

#### 4.3.7 Progres

Jednou z možností PRINCE2® je sledovanie progresu projektu podľa manažérskych úrovní, za ktoré sa dajú považovať jednotlivé etapy projektu („*Manažérske úrovne sú časti projektu s bodmi manažérskych rozhodnutí. Manažérska úroveň je súbor aktivít a produktov, ktorých doručenie je organizované ako jednotka.*“ (Murray, 2009) ). Aktuálne je daný progres reálne sledovaný podľa jednotlivých 4 etáp a dokumentovaný vo fázových dokumentoch, ktoré potvrdzujú prechod z jednej fázy do druhej. Okrem toho, ako už bolo spomínané, jednotlivé rozhodnutia a aktivity sú určené aj dátumami potrebného dodania a prípadné potrebné odloženie tohoto dátumu je evidované a v tomto dokumente sledované. Okrem tohoto hlavného sledovania progresu je jeho detailnejší prehľad jasne viditeľný v AD logu, v ktorom sú dokumentované všetky aktivity podrobne. Téma Progres teda spĺňa požiadavky PRINCE2®.

#### 4.3.8 Zhrnutie návrhov Tém

Všetky vyššie spomenuté návrhy prispievajú k spokojnosti klienta s celkovým projektom. Kontrola spokojnosti klienta by mohla prebiehať formou štruktúrovanej spätnej väzby, spomenutej vyššie v návrhoch. Tento dokument bude ohodnotený váhami jednotlivých otázok na oblasti spokojnosti a výsledok kvantifikuje spokojnosť, ktorá je normálne kvalitatívnym znakom. Okrem toho, že bude možné jasne zhodnotiť úspešnosť projektu z pohľadu spokojnosti klienta, bude možné vyhodnotiť zo spätnej väzby prípadné Lessons Learned pre nasledujúce projekty.

Princípy	PRINCE2® metodika	Návrh
<b>1. Obchodný prípad (Business Case)</b>		Zoskupenie, sprehľadnenie, zjednodušenie
<i>Zhrnutie</i>		Presunúť na začiatok súboru
<i>Dôvody</i>		Pridať k zhrnutiu
<i>Obchodné možnosti</i>		???
<i>Očakávané benefity</i>		Pridať k zhrnutiu
<i>Očakávané nevýhody</i>		Pridať k zhrnutiu
<i>Časová os</i>		Porovnanie plánu voči realite
<i>Náklady</i>	✓	
<i>Ohodnotenie investície</i>		Pravidelné informovanie klienta o návratnosti
<i>Hlavné riziká</i>		Nezahrňovať do Business Casu
<b>2. Organizácia</b>		Definovanie zodpovedností za výstupy jednotlivých fází
		Definovanie komunikačného plánu – zástupy a akcie v AD logu
<b>3. Kvalita</b>		"dry run"
		test znalostí zamestnancov
<b>4. Plány</b>		Zavedenie Ganttovho diagramu
		Farebný prehľad potrebných aktivít vzhľadom k termínom
<b>5. Riziká</b>	✓	
<b>6. Zmeny</b>		Evidencia zmien v AD logu s odpovedajúcim statusom
<b>7. Progres</b>	✓	

Tabuľka 19: Zhrnutie návrhov v oblasti Tém (vlastné spracovanie)

## 4.4 Porovnanie Procesov

V nasledujúcich riadkoch budú rozobraté rozdiely aktuálneho transition processu s metodikou PRINCE2® v oblasti Procesov a na základe ich rozdielov navrhnuté možné riešenia pre zefektívnenie procesu.

#### **4.4.1 Zahájenie projektu**

Z pohľadu Zahájenia projektu sa aktuálny transition process kompletne riadi metodikou PRINCE2®, pretože všetky náležitosti, akými sú menovanie sponzora projektu a projektového manažéra, zachycovanie predchádzajúcich získaných poznatkov, navrhovanie a menovanie projektového tímu, príprava rámcového obchodného prípadu, atď. sú splnené. V podstate sa jedná o Idea fázu a časť Preparatory fázy, v ktorej je definované, o čom daný projekt bude, aké budú zainteresované strany, aké aktivity budú potrebné, určenie zdrojov a podobne. Tieto informácie sú zhrnuté v dokumente, ktorý ukončuje jednotlivé fázy a povoľuje prechod do nasledujúcich.

#### **4.4.2 Nastavenie projektu**

Z pohľadu nastavenia, alebo iniciácie projektu je možné tvrdiť že spoločnosť má tento proces nastavený podľa metodiky PRINCE2®, keďže spĺňa jednotlivé aktivity, ako sú príprava manažérskych stratégií týkajúcich sa rizík, konfigurácie, kvality a komunikácie. Jedná sa hlavne o pravidelnú komunikáciu s jednotlivými zainteresovanými oddeleniami, ktoré majú definované výstupy spolupráce pre každú etapu projektu.

Ďalej má definovaný jednotlivý rozpad prvkov projektu na dané potrebné výstupy, ktoré sú čiastočnými produktami. Projektové kontroly sú realizované pravidelnými meetingami a prípadnými nutnými ad hoc e-mailovými komunikáciami, rozdelením transition processu na etapy a ich potrebné výstupy, mechanizmus na zaistenie rizík (torpedo scan), a tak ďalej.

Iným prvkom tohoto procesu je aj obnovenie Business Casu, ktorý bol predbežne definovaný v Zahájení projektu. Pri akejkoľvek zmene je tento dokument aktualizovaný, a teda aktuálne dáta sú neustále k dispozícii.

#### **4.4.3 Smerovanie projektu**

Smerovanie projektu je v aktuálnom systéme definované vďaka potrebným výstupom pre každú etapu projektu a bez ich splnenia, vo väčšine prípadov, nie je možné fázu ukončiť.



Prípadné ad hoc rozhodnutia a aktivity špecifické svojou jedinečnosťou pre daný projekt sú konzultované so zainteresovanými stranami a dokumentované v AD logu. Výsledné smerovanie projektu je odzrkadlené v jednotlivých dokumentoch ukončujúcich jednotlivé etapy. Vďaka týmto informáciám je definované, či je projekt stále realizovateľný a uskutočniteľný. Rovnako pre tento proces existujú authority, ktoré sú zodpovedné za doručenie daných produktov – za doručenie výstupov prvých dvoch fáz je zodpovedný Nearshore manažér a za zvyšné dve etapy Onboarding manažér. Zodpovednosť ukončenia projektu ako celku stojí na Nearshore manažérovi. Rovnako aj plán pre realizáciu prínosov projektu po jeho ukončení je uskutočňované napríklad aktualizáciou SLA dokumentu rok po skončení projektu, v ktorom je nastavený cieľ pre ďalšie znižovanie nákladov, napríklad prirodzeným znížením počtu členov v tíme (prirodzenou fluktuáciou alebo presunutím osoby na iné oddelenie). Toto býva realizované z toho dôvodu, že po dlhšom zapracovaní pracovníci dokážu svoju prácu vykonávať rýchlejšie, a teda na výkon stabilného objemu práce je treba menší počet ľudí.

Z uvedených informácií vyplýva, že aj Proces Smerovania projektu je zvládnutý podľa metodiky PRINCE2®.

#### **4.4.4 Kontrola etapy**

Kontrola etapy obsahuje schvaľovanie balíkov práce, ktoré predstavujú prácu potrebnú k vytvoreniu jedného alebo viacerých produktov. Týmto balíkmi práce sa v aktuálnom transition processe rozumie rozdelenie výstupov daných etáp do podskupín (Proces, Financie, Riziká, Komunikácia,...). Toto je efektívne rozdelenie jednotlivých aktivít potrebných k uzavretiu danej fázy.

Pre uistenie sa, že potrebné produkty, alebo výstupy danej etapy projektu nebudú opomenuté, je vhodné disponovať balíkmi práce rozdelenými na základe zodpovedností jednotlivých zainteresovaných osôb v projektovom tíme. Každá osoba tak má prehľad o očakávaných aktivitách, ktoré sú od neho očakávané. Takýto prehľad zaisťuje už viackrát spomínaný AD

log, v ktorom je možné na základe osôb filtrovať, teda vidieť všetky aktivity určené daným osobám pohromade.

Súčasťou tohoto procesu je aj reportovanie významných prvkov danej etapy, ktoré je momentálne realizované v dokumentoch ukončujúcich jednotlivé etapy.

Spomínaný dokument, ktorým je realizované informovanie top manažmentu o aktuálnom stave projektu a o splnených požiadavkách danej fázy nie je momentálne zosúladený podľa jednotlivých etáp. Prvé dva dokumenty sú pomenované podľa fázy, ktorá bola aktuálne ukončená (Idea dokument, Prípravný dokument) a nasledujúce dva dokumenty podľa fázy, ktorá nasleduje (Stabilizačný dokument, Ukončovací dokument). Toto prináša možný zmätok v informáciách alebo prípadné pomýlenie osôb, ktoré pracujú v projektovom prostredí po prvýkrát a nie sú na daný systém zvyknutí. Z tejto situácie vyplýva logickejšie riešenie - premenovanie týchto dokumentov zjednoteným spôsobom, a to buď podľa názvu realizovanej etapy alebo nasledujúcej etapy. Najefektívnejšie riešenie by bolo vytvorenie nie 4, ale 5 dokumentov. Prvé štyri by zhodnocovali jednotlivé realizované etapy, a teda ich názov by niesol ukončenú etapu. Posledný dokument – ukončovací dokument by bol tvorený spolu so stabilizačným dokumentom, pričom ich rozdiel by bol v obsahu. Stabilizačný dokument bude niesť informácie o danej fáze Stabilizácie a o splnení potrebných produktov, pričom Ukončovací dokument bude zhrnutím celého projektu. Jeho obsahom bude komplexný pohľad na celý priebeh a jeho zhodnotenie, pričom obsahom bude:

- potvrdenie splnenia potrebných výstupov všetkých etáp projektu,
- vzniknuté problémy a ich riešenia,
- zoznam rizík a opatrenia voči nim,
- významné zmeny v projekte s ich dopadom na projektový trojimperatív,
- lessons learned,
- porovnanie plánovaných a reálnych hodnôt – čas, náklady, kvalita, počet spotrebovaných MD,...,
- potvrdenie ukončenia projektu všetkými zainteresovanými stranami.

Takýmto systémom dokumentovania projektu sa predíde mnohým zmätočným informáciám a mistifikáciám o aktuálnom stave.

### ***Prínos návrhu***

Zjednotenie názvov dokumentov s hlavnými výstupmi jednotlivých fáz projektu predíde možným nedorozumeniam. Bude tým eliminovaná možná strata informácií a zosúladená bude celá projektová dokumentácia pre všetky zainteresované osoby.

## **4.4.5 Riadenie dodávky produktu**

Systém riadenia projektov je momentálne nastavený na riadenie dodávky jednotlivých produktov (výstupov etáp a čiastkových aktivít vedúcich k dosiahnutiu výstupov) pomocou AD logu, v ktorom sú potrebné aktivity zaznamenávané spolu so zodpovednosťami a termínmi ich doručenia. Tieto termíny sú pravidelne sledované na PSC (project steering committee) meetingoch, a každé oneskorenie musí byť podložené dôvodmi. Základom je postupnosť: akceptácia potrebného produktu – vykonanie aktivity – doručenie produktu. Takýmto spôsobom je spoločnosť v súlade s metodikou PRINCE2®.

## **4.4.6 Riadenie prechodu medzi etapami**

Proces riadenia prechodu medzi etapami je zameraný hlavne na reportovanie aktuálnych informácií o projekte smerom k vyššiemu manažmentu a ostatným stakeholderom. Medzi tieto reporty patrí aktualizácia Business Casu, informácie o aktuálnom stave etapy, a plán nasledujúcej etapy. Plánované nasledujúce kroky sú niekedy spomenuté a dokumentované vo fázových dokumentoch, avšak nie je to povinná súčasť tohoto dokumentu. Z toho vyplýva návrh zahrnutia tohoto prvku do dokumentácie danej etapy ako povinný prvok. Medzi danými plánovanými krokmi by boli hlavne najdôležitejšie a najnutnejšie kroky potrebné k realizácii nasledujúcej fázy ako aj kroky, vyplývajúce zo vzniknutých Lessons Learned a neočakávaných okolností projektu.

### ***Prínos návrhu***

Zahrnutie nasledujúcich krokov ako povinný prvok do fázových dokumentov by zaistilo skrátenie času na jednotlivých PSC meetingoch, a zároveň aj lepšie plánovanie jednotlivých manažérov. Existenciou zoznamu esenciálnych aktivít bude proces plánovania rýchlejší, a teda sa znižuje pravdepodobnosť oneskorenia projektu.

#### **4.4.7 Ukončenie projektu**

Proces ukončenia projektu súvisí s návrhom spomenutým v procese kontroly etapy, kde je definovaný Ukončovací dokument, ktorý potvrdzuje schválenie ukončenia projektu, a teda aj akceptáciu výsledného produktu klientom. Potrebné náležitosti dokumentu sú tiež spomenuté vyššie.

#### **4.4.8 Zhrnutie návrhov Procesov**

Vďaka návrhom popísaným vyššie je možné predchádzať komunikačným nedorozumeniam a zároveň aj oneskoreniu projektu. V prípade neexistencie jednoty v dokumentácii je možný vznik nedorozumení, ktorých riešenie by mohlo priniesť následné navýšenie nákladov z pohľadu trvania projektu a rovnako aj z pohľadu spotreby MD. Čiastka za 1MD násobená potrebnou dobou, uvedená vyššie, potom jednoducho dokáže informovať o následnom navýšení nákladov. Takýto scenár nie je žiadaný a navrhnuté zmeny by mu predchádzali. Rovnako nežiadúce je predĺženie doby trvania, ktoré rovnako generuje náklady navyše.

Princípy	PRINCE2® metodika	Návrh
1. Zahájenie projektu	✓	
2. Nastavenie projektu	✓	
3. Smerovanie projektu	✓	
4. Kontrola etapy		zjednotenie názvov fázových dokumentov
		vytvorenie 5 tých dokumentov a oddelenie ukončovacieho dokumentu od stabilizačného
5. Riadenie dodávky produktu	✓	
6. Riadenie prechodu medzi etapami		zahrnutie nasledujúcich krokov ako povinný bod fázového dokumentu
7. Ukončenie projektu		viď návrh kontrola etapy

Tabuľka 20: Zhrnutie návrhov v oblasti Procesov (vlastné spracovanie)

## 5 Prínos návrhov riešenia

Vyššie uvedené návrhy boli vytvorené za účelom vylepšenia aktuálneho procesu projektového riadenia vo vybranej spoločnosti. Tieto návrhy boli rozdelené podľa hlavných podskupín metodiky PRINCE2®, ktorými sú Princípy, Témy a Procesy.

Vzhľadom k tomu, že každý projekt je jedinečný, nemožno presne vyčíslieť dopad návrhov pre budúcnosť. Je však možné poukázať na konkrétne hodnoty, ktoré by boli dosiahnuté aplikáciou vybraných návrhov na analyzovaný projekt. Pri tomto zhodnotení je viditeľné, že by navrhované zmeny mohli priniesť žiadané ciele, a teda aj do budúcnosti zaistiť udržanie časového harmonogramu alebo nákladov v žiadanej miere. Pri optimistickom náhlade na danú tematiku je dokonca možné predpokladať zníženie nákladov do budúcnosti, keďže zo získaných skúseností je možno poučiť sa a predčiť očakávania klienta v ďalších projektoch.

V prípade analyzovaného projektu sa návratnosť investície vyšplhala až na hodnotu viac ako 7 rokov. V tabuľke č. 23 je v stĺpci kumulatívny zostatok hodnota počítaná pomocou súčtu predchádzajúceho roku (zápornej hodnoty) s hodnotou benefítu daného roku z tabuľky č. 22. Hodnoty NPV sú rozdielom predchádzajúcej hodnoty a benefítu nasledujúceho roku upravené o daň (v hodnotách krajiny materskej spoločnosti). Hodnoty v tabuľke č. 22 sú výsledkom výpočtov predchádzajúcej tabuľky č. 21, pričom zobrazené hodnoty vyjadrujú ako výsledky bez dane, tak aj s ňou. Daňové výpočty sa riadia legislatívou krajiny materskej spoločnosti, a pre dôvernosť informácií nebude spôsob výpočtu uvádzaný. Je zároveň nutné poukázať na fakt, že faktúrovať sa začalo až v piatom mesiaci roku 2017, od čoho sa aj odvíja benefit tohto roku.

rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totálne náklady AS IS (kč)	29 897	29 897	30 495	31 105	31 727	32 361	33 009	33 669	34 342	35 029
Totálne náklady na mzdy v SSC (kč)	-	8 770	19 954	20 380	20 760	21 175	21 598	22 030	22 471	22 920
Dočasné navýšenie FTE (kč)	-	3 986	9 070	1 514	-	-	-	-	-	-
<b>Benefit bez dane (kč)</b>	-	-299	1 471	9 210	10 967	11 186	11 410	11 638	11 871	12 109
<i>Daňový príjem (kč)</i>	5 511	2 296	5 511	5 621	5 734	5 848	5 965	6 084	6 206	6 330
<i>Vyrovnanie dane (kč)</i>	-	77	174	131	125	127	130	132	135	138
<i>Daňový výdaj (kč)</i>	-	2 695	6 131	4 625	4 386	4 473	4 563	4 654	4 747	4 842
<b>Benefit s daňou (kč)</b>	-	-774	677	10 074	12 190	12 434	12 683	12 937	13 195	13 459
Hodnoty sú upravené o vybraný koeficient										

*Tabuľka 21: Benefity z analyzovaného projektu (podľa Business Case, 2016)*

rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investícia bez dane (kč)	51 923	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investícia s daňou (kč)	52 758	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Benefit bez dane (kč)	-	-299	1 471	9 210	10 967	11 186	11 410	11 638	11 871	12 109
Benefit s daňou (kč)	-	-774	677	10 074	12 190	12 434	12 683	12 937	13 195	13 459
Hodnoty sú upravené o vybraný koeficient										

*Tabuľka 22: Benefity z analyzovaného projektu vzhľadom k investícii (podľa Business Case, 2016)*

Investícia	Bez dane			S daňou		
	Kumulatívny zostatok (kč)	NPV (kč)	Doba návratnosti	Kumulatívny zostatok (kč)	NPV (kč)	Doba návratnosti
Rok	-51 923	-51 923	-	-52 758	-52 758	-
2018	-50 452	-50 452	Nie	-52 082	-52 082	Nie
2019	-41 242	-41 680	Nie	-42 007	-42 487	Nie
2020	-30 275	-31 733	Nie	-29 817	-31 430	Nie
2021	-19 088	-22 070	Nie	-17 383	-20 689	Nie
2022	-7 678	-12 682	Nie	-4 700	-10 255	Nie
2023	3 960	-1 044	Nie	8 237	-119	Nie
2024	15 832	3 533	7R4M	21 432	9 728	7R4M
2025	27 940	8 502	Áno	34 891	19 293	Áno
2026	27 940	8 502	Áno	34 891	19 293	Áno
Hodnoty sú upravené o vybraný koeficient						

Tabuľka 23: Návratnosť investície analyzovaného projektu (podľa Business Case, 2016)

Na riešenie vzniknutých problémov ohľadne nezosúladenia kontrolórov, odchodu Nearshore manažéra, nedostatočných tréningových materiálov a podobne bolo vynaložené nadbytočné množstvo MD, ktorých bolo 240. Navrhnuté riešenia by mohli zamedziť tomuto navýšeniu, a bez týchto nákladov navyše by sa návratnosť skrátila až o rok.

Investícia	Bez dane			S daňou		
	Kumulatívny zostatok (kč)	NPV (kč)	Doba návratnosti	Kumulatívny zostatok (kč)	NPV (kč)	Doba návratnosti
Rok	-51 923	-51 923	-	-52 758	-52 758	-
2018	-45 652	-45 951	Nie	-47 282	-47 543	Nie
2019	-36 442	-37 179	Nie	-37 207	-37 948	Nie
2020	-25 475	-28 775	Nie	-25 017	-26 338	Nie
2021	-14 288	-18 121	Nie	-12 583	-14 496	Nie
2022	-2 878	-7 254	Nie	100	-2 417	Nie
2023	8 760	3 830	6R4M	11 739	9 904	6R4M
2024	20 632	15 136	Áno	24 934	22 470	Áno
2025	32 740	26 668	Áno	38 393	35 289	Áno
2026	32 740	26 668	Áno	38 393	35 289	Áno
Hodnoty sú upravené o vybraný koeficient						

Tabuľka 24: Možná návratnosť pri použití návrhov (vlastná tvorba)



Je možné predpokladať, že spomenuté návrhy prinášajú nie len predchádzanie nevyžiadaných situácií, ale aj dodržanie návratnosti investície. V prípade zabehnutia nových prvkov je dokonca možné predvídať podobné situácie (a vďaka využitiu Lessons Learned), takže by sa želaná návratnosť mohla dokonca až znížiť od tej predpokladanej. Toto by bolo možné použitím menšieho počtu MD.

Spomínané prekročenie počtu MD o 240, spôsobilo navýšenie rozpočtu až o 11086 €. V celkovom ponímaní je navýšenie rozpočtu s prihliadnutím na ušetrené náklady na cestovaní a minimálnu úsporu na strane SSC (spôsobenú úsporou na vybavení) o približne 9697€.

MD	plán (md)	realita (md)	€/MD	navýšenie nákladov o (€):
Onboarding manažér	35	38	20	60,00
Nearshoring manažér	120	183	70	4382,61
Inkubátor	350	506	41	6443,48
Proces manažment	38	57	61	1156,52
Shadowing	200	168	30	-956,51
<b>Spolu</b>	<b>743</b>	<b>952</b>		<b>11086,10</b>
hodnoty nákladov sú upravené o zvolený koeficient				

Tabuľka 25: Prehľad navýšenia nákladov na MD v analyzovanom tíme (podľa: Novotný, 2018)

Náklady	Plán (€)	Realita (€)	Rozdiel (€)
Účtovanie SSC	17 855,04	17 636,35	-218,66
Účtovanie mat. spoločnosť	24 152,52	35 256,70	11104,17
Cestovné náklady	3 976,26	2 788,00	-1188,26
suma	45 983,83	55 681,04	9697,22
Rozdiel (€)	-9 697,22		
prekročený rozpočet	121,09%		
hodnoty nákladov sú upravené o zvolený koeficient			

Tabuľka 26: Prehľad celkového navýšenia nákladov v analyzovanom tíme (podľa: Novotný, 2018)

Týchto 21 % by bolo možné ušetriť predchádzaním problémov s tréningovými materiálmi, výmenou zainteresovaných osôb, komunikáciou atď. Následne je možné predpokladať, že

osvojením si nových pravidiel navrhnutých v tejto práci by vynaložené náklady mohli nie len neprekračovať stanovenú hranicu, ale aj znižovať estimované hodnoty.

Množstvo spotrebovaných MD v tíme Inkubátor bolo o 156 MD viac ako bol predpoklad. Toto vytvorilo náklad navyše 6443€. Pri brainstormingu s manažérmi spoločnosti bol vytvorený predpoklad trvania dry runu v rovnako zložitom projekte pri rovnakom počte FTE ako v analyzovanom projekte na 2 plné dni. To znamená dokopy 11 MD násobených 20€. Náklad na dry run, ktorý by dokázal predchádzať vyčíslenému navýšeniu nákladov, je 220€. Tým pádom čistá hodnota benefitu z tohoto prínosu pri ekvivalentom projekte by bola 6223€ (hodnoty sú opäť upravené o vybraný koeficient).

V prípade využívania navrhnutých úprav aktuálneho procesu v analyzovanom projekte, by bolo možné udržať časovú os v rámci vymedzených plánov. To znamená, že Prípravná fáza by mohla byť skrátená o 50 % od reality, Implementačná o 28 % od reality a Stabilizačná o 19 % od reality. V priemere hovoríme o úprave časového plánu o 32% na jednu fázu smerom k plánu. To znamená, že v prípade implementácie návrhov by bolo možné predchádzať podobným časovým problémom aj v ďalších projektoch.

Okrem týchto kvantitatívnych prínosov majú návrhy aj tie kvalitatívne. Nimi sú napríklad zvyšovanie spokojnosti klienta, jednoduchšia prehľadnosť v procesoch, dokonalejšia komunikácia medzi členmi projektového tímu a podobne.

Čo sa týka spokojnosti klienta, prínosom pre celú spoločnosť bude vďaka neustálemu zlepšovaniu výsledkov projektu vyššia pravdepodobnosť väčšieho objemu nových projektov práve z dôvodu jej zvyšovania. Nové projekty znižujú náklady celej spoločnosti napríklad vďaka rozdielnosti mzdových nákladov v krajine materskej spoločnosti a v Českej republike (samozrejme s prihliadnutím na návratnosť projektovej investície). Ďalšou výhodou je uvoľňovanie kapacity na strane materskej spoločnosti a tým pádom príležitosť pre nové oblasti podnikania. Je možné hovoriť o gradujúcej špirále, ktorá v konečnom dôsledku generuje zisky.

## 6 Záver

Diplomová práca pojednávala o vylepšení aktuálneho systému projektového riadenia na základe aplikácie metodiky PRINCE2®. Hlavným vodítkom k návrhom bola nie len analýza postavená na podrobnom prehľade aktuálneho transition processu, ale hlavne proces prevodu u vybraného konkrétneho tímu.

Hlavným prínosom pre transition process a samotné projektové riadenie je predchádzanie časovým stratám, resp. porušeniu plánovanej časovej osi, neprekročenie vymedzených nákladov a v neposlednom rade spokojnosť zákazníka. Spokojnosť zákazníka je primárne podmienená práve dodržaním časovej osi a neprekročením určeného rozpočtu a návratnosti investície. V prípade, že by došlo k predĺženiu trvania projektu alebo k neočakávaným problémom, zvyšujú sa náklady hlavne vzhľadom k potrebným MD na riešenie vzniknutej situácie. Všetky uvedené návrhy budú predchádzať problémom, podobným tým, ktoré vznikli vo vybranom projekte analyzovanom v tejto práci.

Návrhy boli predložené spoločnosti, a konkrétne nástroj zjednotenia Lessons Learned je momentálne v procese implementácie do projektového riadenia. Rovnako je riešené prepracovanie Business Casu do novej prehľadnejšej formy spolu so zahrnutím tolerancií v nákladoch. Plánované doručenie návrhov bolo v závislosti na cieľoch práce splnené.

Je možné tvrdiť, že práca na návrhoch bola veľmi zložitá a komplexná, hlavne z dôvodu obrovského množstva informácií a materiálov týkajúcich sa aktuálneho systému. Preto sa aj návrhy zameriavali na prvotne zistené rozdiely dvoch metodík a v prípade úspechu týchto návrhov, je možné poňať problematiku v budúcnosti detailnejšie, napríklad v nadväzujúcej práci. Vo výsledku boli stanovené ciele uspokojivo splnené.

## Literárne zdroje:

- 1) BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení PRINCE2®*. 7. Anglicko: C. Bentley, 2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- 2) BUSINESS CASE. Interný dokument spoločnosti, 2016.
- 3) DOLANSKÝ, Václav. *Projektový management*. 1. Praha: Grada Publishing, spol., 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- 4) DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- 5) DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.
- 6) DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1885-6.
- 7) FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
- 8) HELDMAN, Kim. *PMP - Project Management Professional: Professional Exam Study Guide*. 1. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-251-3799-4.
- 9) IPMA® (International Project Management Association). In: *MANAGEMENT MANIA* [online]. Plzeň: ManagementMania, 2016 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com>
- 10) IPMA®. In: *Www.IPMA®.world* [online]. Amsterdam: International Project Management Association (IPMA®), 2018 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <http://www.IPMA®.world/>
- 11) JEŽKOVÁ, Zuzana a kol. *Projektové řízení: Jak zvládnout projekty*. 1. Kurim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
- 12) JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5717-9.
- 13) KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10. USA: John Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-27870-3.
- 14) LYSÁ, Dagmar. Interview. Onboarding manažér. Brno. 22.3.2018

- 15) MÁCHAL, Pavel a kol. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. 1. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
- 16) *Managing Successful Projects with PRINCE2®*. 4. Velká Británie: TSO, 2005. ISBN 0-11-330946-5.
- 17) MURRAY, Andy. *Managing successful projects with PRINCE2®*. 5. Velká Británie: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.
- 18) NOVOTNÝ, Jan. Interview. Onboarding manažér, Brno. 14/11/2017.
- 19) NOVOTNÝ, Jan. Interview. Onboarding manažér, Brno. 19.12.2017.
- 20) NOVOTNÝ, Jan. Interview. Onboarding manažér, Brno. 19/12/2017.
- 21) NOVOTNÝ, Jan. Interview. Onboarding manažér, Brno. 15/01/2018.
- 22) PHILLIPS, Joseph. *PMP Project Management Professional Study Guide, Fourth Edition*. 4. USA: McGraw Hill Professional, 2013. ISBN 978-0-470-27870-3.
- 23) Project management institute. In: *Project Management Institute* [online]. USA: 2018 Project Management Institute, 2018 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.pmi.org>
- 24) PRINCE2®. In: *Www.PRINCE2®.com* [online]. Londýn: ILX Group 2018, 2018 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.PRINCE2®.com/eur/what-is-PRINCE2®>
- 25) PRINCE2® Logo. In: *Nhaustralia.com* [online]. Austrálie: New Horizons Learning Centres Holdings, 2018 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.nhaustralia.com.au>
- 26) RITTER, Donna. Identifying Risks in Your Project. In: *Project Management* [online]. 2008 [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://certifiedpmp.wordpress.com/tag/delphi-technique/>
- 27) Sprievodné slovo k PMBOK®. In: *Pmi.flemio.com* [online]. Bratislava: PMI Slovak chapter, 2012 [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <http://pmi.flemio.com>
- 28) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.
- 29) TRANSITION PROCESS. Interný dokument spoločnosti, 2013.
- 30) VLČEK, Jirí. Interview. Head of finance department, Brno. 19.04.2018.

## Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Projekt ako zmena z východzieho stavu do cieľového (upravené podľa: Kerzner,1998) .....	20
Obrázok 2: Logo PMI® (pmi.org, 2018).....	26
Obrázok 3: PM BoK (Pmi.flemio.com, 2012).....	28
Obrázok 4: Logo IPMA® (IPMA.world, 2018) .....	28
Obrázok 5: 3 základné oblasti projektového riadenia (upravené podľa: managementmania.com, 2016) .....	29
Obrázok 6: Logo PRINCE2® (nhaustralia.com, 2018).....	31
Obrázok 7: Hierarchizácia projektového riadenia, (podľa:Jurová, 2016) .....	33
Obrázok 8:Vývojové štádiá Business Casu (podľa: Bentley, 2010).....	39
Obrázok 9: 4 levely manažmentu v projektovej manažérskej štruktúre (podľa: Bentley, 2010) .....	40
Obrázok 10: Priebeh Transition processu .....	51
Obrázok 11: Priebeh transition processu (vlastné vyhotovenie podľa: Transition process, 2017) .....	52
Obrázok 12: Štruktúra skupiny spoločnosti (upravené podľa: Novotný, 2017) .....	
Obrázok 13: Role aktérov v prevodovom procese (podľa: Transition process, 2013) .....	56
Obrázok 14: Zainteresované strany projektu spolu s PMSC (podľa: Transition process, 2017) .....	53

Obrázok 15: Fázy transition processu (vlastná tvorba).....	59
--	----

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Nástroje projektového manažmentu (podľa: Doskočil, 2013) .....	25
Tabuľka 2: Výstupy z fázy Idey (podľa: Transition proces,2013) .....	61
Tabuľka 3:Zoznam tipov a výstupov, ktoré sú oporou pre zaistenie všetkých potrebných záležitostí Idea fázy (podľa: Transition proces,2013) .....	62
Tabuľka 4: Výstupy z fázy Prípravy (podľa: Transtion process, 2013) .....	67
Tabuľka 5: Výstupy z fázy Implementácie (podľa: Transition process, 2013) .....	72
Tabuľka 6: Výstupy z fázy Stabilizácie (podľa: Transition process, 2013) .....	77
Tabuľka 7: Reálne výstupy z fázy Idey vybraného tímu (upravené podľa: Novotný, 2017) .....	83
Tabuľka 8: Hrubý časový plán vybraného projektu (podľa: Novotný, 2018) .....	88
Tabuľka 9: Reálne výstupy z fázy prípravy vybraného tímu (podľa: Novotný, 2017) .....	89
Tabuľka 10: Reálne výstupy fázy Implementácie vybraného tímu (podľa: Novotný, 2017) .....	92
Tabuľka 11: Časové rozloženie projektu (podľa: Novotný, 2018).....	94
Tabuľka 12: Vývoj počtu FTE vo vybranom projekte (podľa: Novotný, 2018) .....	94
Tabuľka 13: Vývoj počtu MDs vo vybranom projekte (podľa: Novotný, 2018) .....	94
Tabuľka 14: Vývoj nákladov vo vybranom projekte (podľa: Novotný, 2018).....	95
Tabuľka 15: Reálne výstupy fázy Stabilizácie vybraného tímu (podľa: Novotný, 2018) ....	96



Tabuľka 16: Porovnanie plánovanej a reálnej časovej osi vybraného projektu (podľa: Novotný, 2018).....	96
Tabuľka 17: Návrh súhrnných Lessons Learned (vlastná tvorba) .....	112
Tabuľka 18: Zhrnutie návrhov v oblasti princípov (vlastná tvorba) .....	114
Tabuľka 19: Zhrnutie návrhov v oblasti Tém (vlastné spracovanie) .....	126
Tabuľka 20: Zhrnutie návrhov v oblasti Procesov (vlastné spracovanie).....	132
Tabuľka 21: Benefity z analyzovaného projektu (podľa Business Case, 2016) .....	134
Tabuľka 22: Benefity z analyzovaného projektu vzhľadom k investícii (podľa Business Case, 2016).....	134
Tabuľka 23: Návrh návratnosti investície analyzovaného projektu (podľa Business Case, 2016) .....	135
Tabuľka 24: Možná návratnosť pri použití návrhov (vlastná tvorba).....	135
Tabuľka 25: Prehľad navýšenia nákladov na MD v analyzovanom tíme (podľa: Novotný, 2018).....	136
Tabuľka 26: Prehľad celkového navýšenia nákladov v analyzovanom tíme (podľa: Novotný, 2018).....	136

## **Zoznam príloh**

Príloha 1 - Vzor fázoového dokumentu .....	140
Príloha 2 - Prehľad plánovanej a reálnej časovej osi analyzovaného tímu (pre lepšiu viditeľnosť).....	142

## **Zoznam skratiek a vysvetliviek**

- 1) BCM – business continuity management
- 2) FTE – full time employee (v prípade part time – 0,5)
- 3) GM – general manager
- 4) MT – management team meeting
- 5) MD – man day
- 6) NEONIN – nearshoring – onboarding – incubator
- 7) PMSC – project managerial steering committee
- 8) PSC – project steering committee
- 9) PSR – project status report
- 10) RTO – recovery time objective
- 11) SGM – senior general manager
- 12) SPOC – single point of communication
- 13) SSC – shared service centre
- 14) SS&O - Shared services and operations
- 15) TOM – target operating model
  
- 16) AS IS – stav procesu aktuálne
- 17) Business case – obchodný prípad
- 18) Daily-check – denná kontrola výsledkov tímu
- 19) Dashboard – reportingový nástroj
- 20) Man day – práca jedného človeka za jeden pracovný deň (štandardne 6,5 h.)
- 21) Shadowing – kontrola vykonávaných aktivít
- 22) TO BE – stav procesu žiadaný

# Prílohy

## Príloha1 – Vzor fáзовého dokumentu

### Subject: Start Implementation

Author:

Responsible MT-member:

☒ Author wishes to be present

☐ Author doesn't wish to be present

Memo for:

(during mtg):

☒ Decision

☐ Information

Classification:

☒ Confidential

☐ Non-confidential

Publication on SP

☐ Memo

☐ Decision

- **Context**
  - Scope of the note
- **Process**
  - KPI's
  - Workload measurements
  - Efficiency gains
- **HR**
  - Buffering
- **Finance**
  - Assumptions
  - Conclusions
  - Disclaimers

- **Risk**
  - Risk Advice
  - Conditions classified as ‘Blocking before closing the project
  - Comments from project team
- **Legal**
  - Data protection
- **Facility & ICT**
- **Target Operating Model**
- **Implementation plan**
  - Composition of the team
  - Training and shadow plan
  - Project risks and mitigating actions
- **Appendix: Deliverables list preparatory Phase**
- **List of available documents on request**

**Príloha 2 – Prehľad plánovanej a reálnej časovej osi analyzovaného tímu (pre lepšiu viditeľnosť)**

JAN					FEB					MAR					APR					MAY					JUN					JUL					AUG					SEP					OCT					NOV					DEC					JAN					FEB				
52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8									
idea					preparatory																		implementation																		stabilisation																												

JAN					FEB					MAR					APR					MAY					JUN					JUL					AUG					SEP					OCT					NOV					DEC					JAN					FEB				
52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8									
idea					preparatory																								implementation																stabilisation																								